

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA**

**ANÁLISIS DE DATOS DE SELLOUT CON IA EN LA CATEGORÍA
ACEITES DE AUTOSERVICIOS DE CORPORACIÓN FAVORITA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN DANEC (2023–2024)**

AUTOR: ESTEBAN ANDRÉS TUTASI LLUMIQUINGA

DIRECTOR: PhD. LEONARDO AVILA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, JULIO 2025

DIRECTOR:

PhD. Leonardo Avila Proaño

LECTOR:

Mgr. Erick Aldas Hinojosa

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis padres, su amor incondicional y sacrificio constante han sido la base de todas mis oportunidades para ser la persona que soy hoy y las oportunidades que tengo; se merecen cada uno de mis logros. Gracias por creer en mí, por brindarme siempre lo mejor y por estar a mi lado en cada paso.

A mi familia: gracias por estar siempre presentes, aconsejándome y apoyándome; han moldeado en mí los valores que hoy me definen como persona y como profesional.

A mis abuelitos y abuelitas: me enseñaron a ser resiliente ante cualquier situación; que, aunque todo esté en contra, siempre se puede salir adelante —todo tiene solución—.

A mi tío Darwin: me ha querido y acompañado como si fuera su hijo desde que tengo memoria; le tengo el mismo cariño que a mis padres. Aunque hoy, por trabajo y ocupaciones, no nos veamos tan seguido, siempre guardo un lugar especial para él en mi corazón y en mis pensamientos. Gracias por enseñarme que las oportunidades están ahí para tomarlas en ese momento y que la “suerte” es solo la mezcla de preparación y momento adecuado.

A mis tías, que han estado siempre para mí, aconsejándome y enseñándome sobre la vida. Gracias por cada risa, cada consejo, cada hablada y sobre todo gracias por siempre querer lo mejor para mí.

A mis amigos de la universidad, Cristina y Alessandro, que me han acompañado durante toda la carrera; han sido testigos y partícipes del esfuerzo conjunto con tareas interminables, exámenes imposibles e incluso discusiones de grupo, han hecho de mi vida universitaria un lindo recuerdo que llevaré siempre en mi memoria.

Finalmente, a mis queridos Damián y Mikaela, quienes han estado conmigo tanto en la alegría como en la tristeza, siendo un apoyo incondicional a lo largo de los años; más que amigos, son familia, y este logro también es de ustedes.

Dedico este trabajo a mi hermano Juan Felipe, quien es la luz de mi vida y hace que cada día quiera ser mejor para que se sienta orgulloso; que mire hacia arriba y sepa que, con dedicación y ganas, todo es posible y que el límite es el cielo, solo basta con saber que “Mereces lo que sueñas”.

Si olvido mencionar a alguien, ruego me disculpen. Soy de los que prefiere demostrar con acciones más que con palabras. Para no dejar a nadie fuera, dedico este trabajo —y todo lo que he logrado— a todas las personas que me quieren y desean lo mejor para mí.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN	1
1. EVALUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE ACEITES EN AUTOSERVICIOS ENTRE 2023 Y 2024, EN TERMINOS DE VENTA, VALOR, Y VOLUMEN ESTIMADO	4
1.1 Evaluación de la evolución del mercado de aceites (2023 vs. 2024).....	4
1.2 Estimación de volumen en toneladas	5
1.3 Clasificación por subcategoría de elaboración	14
2. EVALUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE ACEITES EN AUTOSERVICIOS ENTRE 2023 Y 2024, EN TERMINOS DE VENTA, VALOR, Y VOLUMEN ESTIMADO	16
2.1 Participación general por marca en 2023 vs. 2024.....	17
2.2 Participación por subcategoría y tendencia mensual.....	20
2.3 Evolución mensual de la participación por subcategoría (2024).....	24
3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE SKUs CON MAYOR VOLUMEN DE VENTA Y SU IMPACTO EN EL PORTAFOLIO.....	26
3.1 Metodología de identificación de SKUs clave	27
3.2 Resultados de rankings por subcategoría.....	28
4. COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DANEC FRENTE A SUS COMPETIDORES	32
4.1 Participación de mercado en valor (2023 vs. 2024)	33
4.2 Participación de mercado en volumen (toneladas)	33
4.3 Tendencia mensual y puntos de inflexión (2024).....	34
4.4 Interpretación macro	39

4.5 Hallazgos competitivos clave	39
5. SKUs CON MAYOR VOLUMEN DE VENTA Y SU IMPACTO ESTRATÉGICO EN EL PORTAFOLIO	41
5.1 Hallazgos clave.....	41
5.2 Relación entre hallazgos, objetivos y nivel de acción.....	42
5.3 Síntesis de los hallazgos clave.....	43
5.4 Estrategias de Marketing propuestas	44
5.5 Hoja de ruta 2025-2027	46
5.6 Conclusión general del capítulo	47
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	49

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	16
Tabla 2	29
Tabla 3	32
Tabla 4	35
Figura 1	5
Figura 2	7
Figura 3	7
Figura 4	10
Figura 5	12
Figura 6	14
Figura 7	18
Figura 8	19
Figura 9	19
Figura 10	21
Figura 11	22
Figura 12	22
Figura 13	23
Figura 14	24
Figura 15	28
Figura 16	29
Figura 17	30
Figura 18	30
Figura 19	31

RESUMEN

El presente trabajo analiza los datos de *sellout* en valor y volumen estimado de la categoría aceites en los autoservicios de Corporación Favorita durante el periodo 2023–2024, con el fin de generar hallazgos estratégicos que optimicen la gestión comercial de las marcas de DANEC. A partir de una base de datos secundaria en formato crudo, se aplicaron herramientas de inteligencia artificial para automatizar el procesamiento, análisis y visualización de la información. El estudio permitió identificar el comportamiento del mercado por subcategoría, participación de marcas propias y maquilas, estacionalidad de ventas y rotación de unidades de mantenimiento de inventario *Stock Keeping Unit*. La metodología empleada facilitó la obtención de indicadores clave para la toma de decisiones operativas relacionadas con el portafolio de productos, la planificación promocional y el monitoreo del desempeño competitivo. Como resultado, se propone un modelo replicable de inteligencia de mercado aplicable a otras categorías del portafolio de la empresa.

Palabras clave: *sellout*, inteligencia artificial, aceites vegetales, danec, autoservicios, análisis de datos

ABSTRACT

This study analyzes sellout data in terms of value and estimated volume for the cooking oil category in Corporación Favorita's self-service stores during the 2023–2024 period. The main objective is to generate strategic insights that optimize the commercial management of DANEC's brands. Based on an unstructured secondary database, artificial intelligence tools (ChatGPT) were applied to automate data processing, analysis, and visualization. The study identified market behavior by subcategory, performance of proprietary and maquila brands, sales seasonality, and stock keeping unit (SKU) rotation. The methodology enabled the generation of key indicators to support operational decision-making in areas such as product portfolio management, promotional planning, and competitive performance monitoring. As a result, a replicable market intelligence model is proposed, applicable to other categories within the company's portfolio. The findings contribute to transforming operational data into actionable knowledge, strengthening DANEC's strategic positioning in a key modern retail channel in Ecuador.

Keywords: sellout, artificial intelligence, cooking oils, danec, self-service stores, data analysis

INTRODUCCIÓN

En el entorno dinámico del consumo masivo, transformar grandes volúmenes de información comercial en conocimiento accionable se ha convertido en una ventaja competitiva decisiva. Las empresas que procesan sus datos con oportunidad pueden vigilar el desempeño de sus categorías, detectar cambios en el comportamiento del consumidor casi en tiempo real y reajustar sus estrategias con agilidad (Kotler y Keller, 2021). Bajo esta lógica, los registros de ventas al detalle —el monto y las unidades que efectivamente compra el consumidor final en la caja— constituyen la métrica primaria para evaluar la salud de marca en el canal moderno (Sterne, 2017).

Planteamiento y formulación del problema.

Entre 2023 y 2024 la categoría de aceites vegetales en los autoservicios de Corporación Favorita se contrajo un 33,5 % en valor y un 25 % en volumen. Pese a que Grupo Danec dispone de bases mensuales de *sellout*, la información no había sido analizada de forma integral para relacionar tendencias de valor, estimaciones de volumen, participación por subcategoría y rotación de cada unidad de inventario (SKU). Ello limitaba la toma de decisiones tácticas y estratégicas. La pregunta central es: ¿Cómo contribuir a la toma de decisiones en Danec mediante el análisis automatizado de datos de sell-out en el canal autoservicios?

De esta se desprenden las cinco preguntas de sistematización consignadas en el Plan (evolución del mercado, desempeño competitivo, SKU clave, hallazgos estratégicos y automatización con IA).

Marco organizacional.

El estudio se centra en los 213 locales de autoservicio que Corporación Favorita opera en veintiséis ciudades ecuatorianas (Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí, Súper Akí, Akí Vecino y Titán). El fabricante analizado es Grupo Danec, compañía fundada en 1972 que controla toda la cadena de valor del aceite de palma: cuatro plantaciones (más de nueve mil hectáreas), dos extractoras, una refinería, centros de distribución en Sangolquí y Guayaquil y ocho agencias que cubren 95 % del territorio. Su portafolio se organiza en cinco líneas:

1. Aceites, Margarinas y Mantecas (AMM) – núcleo del negocio.
2. Aseo y Limpieza – lavavajillas, desinfectantes, jabonería y detergentes.
3. Otras Líneas de Negocio (OLN) – galletas, confites, enlatados y pastas.
4. Categoría *Premium* – extensiones de las líneas anteriores con mayor valor añadido.
5. B2B Industriales – ingredientes grasos para panificación y fritura.

Dentro de AMM, las marcas Palma de Oro, El Cocinero y Vivi, junto con maquilas para autoservicios, concentran más del 40 % del mercado nacional.

Propósito y objetivos.

Enmarcado en la línea de investigación «Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global», el proyecto persigue el siguiente fin:

Objetivo general.

Analizar las ventas —en valor y volumen estimado— de aceites vegetales en autoservicios de Corporación Favorita (2023-2024) mediante herramientas de inteligencia artificial, para generar hallazgos que fortalezcan la gestión comercial y estratégica de las marcas de Danec.

Objetivos específicos.

1. Evaluar la evolución del mercado (valor y volumen) y sus subcategorías.
2. Medir el desempeño competitivo de Danec frente a otras marcas.
3. Identificar los *SKU* clave y su incidencia en la eficiencia del portafolio.
4. Derivar hallazgos estratégicos que guíen decisiones comerciales.
5. Validar una metodología automatizada y replicable basada en IA.

Metodología y alcance.

Estudio cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Universo: los autoservicios de Corporación Favorita; unidad de observación: cada SKU de aceites vegetales. Datos secundarios (enero-2023 a diciembre-2024) se procesan con tabulación automatizada, clasificación ABC y análisis GMROI. Se emplea ChatGPT para depurar, graficar y resumir la información, reduciendo el ciclo de reporte de veintiún a dos días.

Pertinencia e impacto social.

La investigación dialoga con la misión de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador al aportar soluciones que mejoran la eficiencia empresarial y promueven el desarrollo sostenible. Los resultados permiten a Danec optimizar inventario y rentabilidad; al canal autoservicios, garantizar disponibilidad y precios justos; y a los productores de palma, estabilidad de demanda bajo estándares RSPO (Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible), contribuyendo así al bienestar económico y ambiental.

Estructura del trabajo.

El documento se divide en seis capítulos que abarcan las siguientes temáticas:

1. Evolución del mercado
2. Participación competitiva
3. SKU clave
4. Comparación Danec-competencia
5. Síntesis de hallazgos y plan 2025-2027
6. Conclusiones y recomendaciones

Cada capítulo responde, en orden, a los cinco objetivos específicos.

Contribución académica.

Además de satisfacer una necesidad operativa de Grupo Danec, el trabajo aporta evidencia empírica a la línea de investigación «Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global». Al demostrar cómo la analítica automatizada reduce drásticamente los tiempos de procesamiento y mejora la precisión de los indicadores comerciales, el estudio enriquece el debate sobre el uso de grandes bases de datos en el consumo masivo y sirve como referencia metodológica para futuros trabajos en mercadotecnia, logística y ciencia de datos dentro de la Facultad.

Contribución social y ambiental.

Los hallazgos respaldan, además, el compromiso de Danec con la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO), pues el seguimiento semanal de rotación y margen permite asociar cada lote vendido con su origen y calcular la huella de carbono por litro. Al optimizar inventarios, reducir quiebres y depurar formatos de baja rotación, la empresa disminuye desperdicios, mejora la eficiencia del transporte y avanza hacia un modelo de negocio alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

1. EVALUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE ACEITES EN AUTOSERVICIOS ENTRE 2023 Y 2024, EN TERMINOS DE VENTA, VALOR, Y VOLUMEN ESTIMADO

Universo de estudio y enfoque metodológico

El presente análisis abarca los 213 locales de autoservicio que Corporación Favorita opera en veintiséis ciudades del Ecuador. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental: se nutre exclusivamente de los registros secundarios de ventas al detalle (*sellout*) generados por la cadena durante los años 2023 y 2024. Estos datos constituyen el universo sobre el cual se calcularon los indicadores de valor y volumen que se discuten a continuación.

Este capítulo examina el comportamiento del mercado de aceites vegetales en los autoservicios de Corporación Favorita durante el bienio 2023-2024. Los registros mensuales de ventas que fueron procesados con herramientas de inteligencia artificial que automatizan la depuración, la tabulación y la generación de tableros, permiten describir de manera precisa la evolución en términos de valor económico y volumen estimado.

La relevancia de este ejercicio radica en que Grupo Danec ha mantenido, en la última década, más del cuarenta por ciento del valor total de aceites comestibles comercializados en el país, gracias a su modelo de integración vertical (cuatro plantaciones de palma, dos extractoras y una refinería certificada ISO 9001) y a un portafolio equilibrado entre marcas propias —Palma de Oro, El Cocinero y Vivi— y maquilas elaboradas para la propia Corporación Favorita (Grupo Danec, 2025). Interpretar las variaciones de 2023-2024 resulta, por tanto, crucial para ajustar su estrategia comercial, su planificación de capacidad y, en general, la gestión de un canal que concentra un volumen decisivo para la compañía.

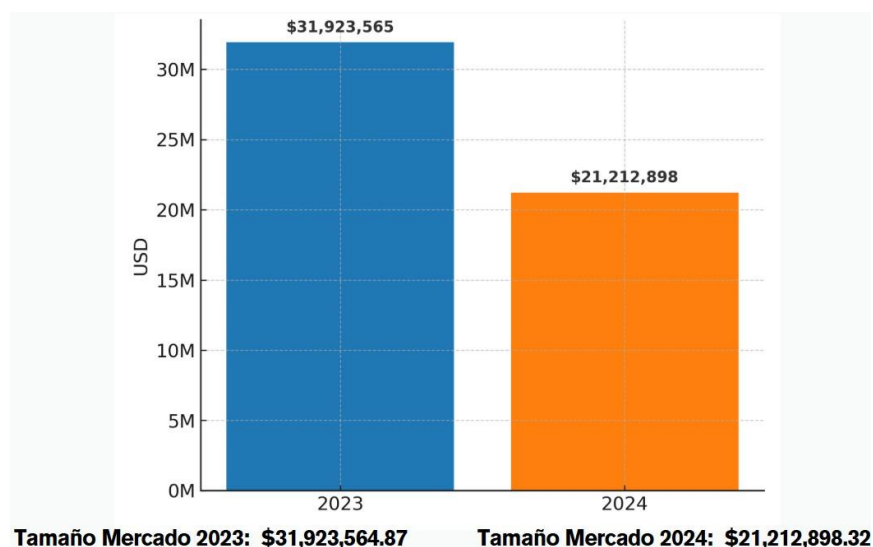
1.1 Evaluación de la evolución del mercado de aceites (2023 vs. 2024)

Este apartado desarrolla el Objetivo específico 1 del Plan de Titulación: “Evaluar la evolución del mercado de aceites en autoservicios entre 2023 y 2024 en términos de valor y volumen estimado. Según el análisis realizado, el valor total de ventas de la categoría de aceites en autoservicios presentó una contracción significativa: en 2023 se registraron USD 31,923,565, mientras que en 2024 la cifra descendió a USD 21,212,898

(Corporación Favorita, 2024), lo que representa una disminución del 33,5 % (Danec, 2024). Esta caída responde a varios factores, entre ellos: (i) menor inversión promocional de las marcas; (ii) migración paulatina del consumidor hacia opciones de precio más bajo; y (iii) el desvío de tráfico hacia el canal *discounter*, impulsado por la rápida expansión de Tuti —formato de descuento duro del Grupo El Rosado—, que entre 2023 y el primer trimestre de 2025 pasó de menos de 300 a alrededor de 600 locales a escala nacional, equiparando en preferencia de compra a los hipermercados tradicionales. Este fenómeno de “*trading-down*” presiona la ecuación de valor (precio-formato-promoción) de las marcas establecidas en autoservicios y explica parte del retroceso observado en 2024.

Figura 1

Comparación del valor total de ventas en el mercado de aceites (2023 vs. 2024)



Nota. Elaboración propia con base en datos de sell-out de Corporación Favorita (2024)

1.2 Estimación de volumen en toneladas

Con el propósito de complementar el análisis de la evolución del mercado de aceites en autoservicios, se procedió a estimar el volumen de ventas en toneladas métricas (ton), a partir de la base de datos de *sellout* proporcionada por Corporación Favorita, correspondiente al periodo 2023–2024. Esta estimación permite dimensionar con mayor precisión el desempeño físico de las marcas, más allá del análisis en términos de valor monetario.

La base de datos utilizada incluía registros mensuales por unidad de mantenimiento de inventario (*Stock Keeping Unit*, SKU), detallando la marca, presentación, tamaño (en mililitros o litros) y número de unidades vendidas. Para el presente análisis, se tabuló dicha información por marca, subcategoría y mes. Este proceso de organización y depuración fue automatizado mediante el uso de inteligencia artificial, específicamente *ChatGPT*, lo cual permitió agilizar la estructuración de los datos y la generación de indicadores clave.

Para la conversión de unidades a toneladas, se aplicó la siguiente fórmula:

Unidades vendidas × Volumen por unidad (en litros) × 0,92 kg/L ÷ 1.000 = toneladas estimadas

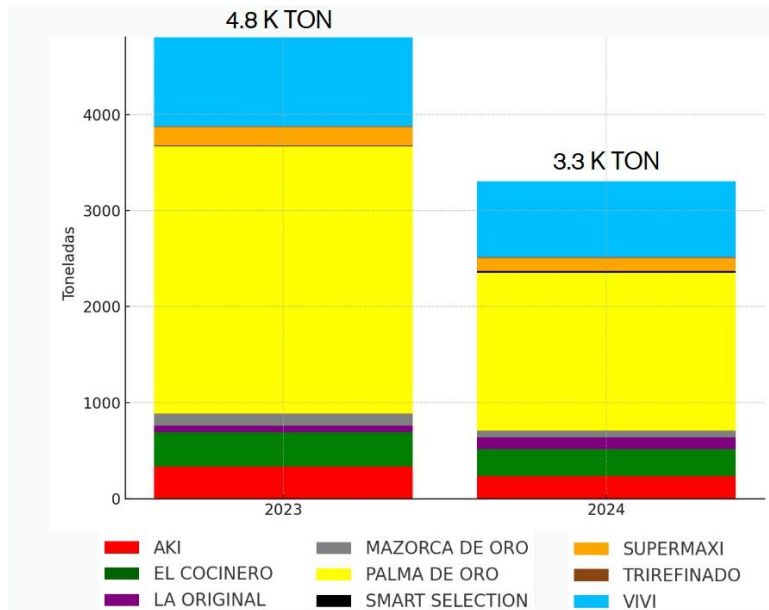
El valor de 0,92 kg · L⁻¹ corresponde a la densidad promedio de los aceites vegetales refinados establecida en el *Codex Alimentarius* —específicamente en la Norma-*Codex STAN 210-1999*, “*Standard for Named Vegetable Oils*”.

El documento señala que los aceites de soya, palma, girasol y canola (a 20 °C) presentan densidades comprendidas entre 0,90 y 0,93 kg · L⁻¹; por ello, 0,92 kg · L⁻¹ se emplea como factor medio para convertir el volumen comercial (litros) a peso (kilogramos o toneladas) en estudios de mercado y logística (FAO/OMS, 2021).

Durante el análisis se observó que el volumen total de ventas de aceites de DANEC alcanzó aproximadamente 4.800 toneladas en 2023, mientras que en 2024 se redujo a 3.300 toneladas, lo que representa una contracción del 25 %. Esta disminución resulta coherente con la tendencia negativa registrada también en términos de ventas en valor.

Figura 2

Ventas en toneladas DANE 2023 vs. 2024



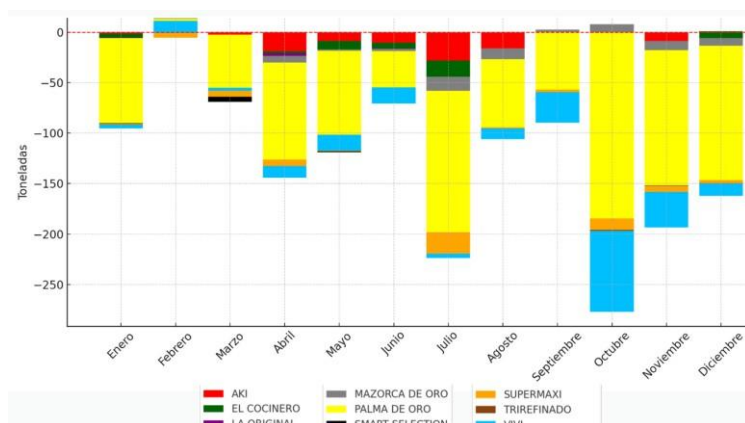
Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita

Adicionalmente, se identificó que la caída en volumen estuvo concentrada principalmente en las marcas Palma de Oro y Vivi, que constituyen el grueso de las ventas de la empresa. En contraste, otras marcas con menor participación presentaron una estabilidad relativa.

El análisis mensual evidenció picos de venta recurrentes en julio, octubre y diciembre, así como caídas notables en febrero y septiembre. Este patrón estacional es relevante para la planificación logística y comercial, ya que permite prever periodos de alta demanda.

Figura 3

Variación mensual en toneladas 2023 vs. 2024.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita

La barra compuesta evidencia que, aun cuando 2024 terminó -25 % abajo en volumen, la contracción no fue homogénea: se concentra en momentos puntuales y está fuertemente determinada por el desempeño de Palma de Oro y por la intensidad promocional del *retail*. Es decir, de las cadenas de autoservicio que actúan como detallistas y controlan las estrategias de precio, exhibición y promociones de la categoría.

Enero-febrero. El año inicia con descensos moderados (-60 t y -15 t, dominados por el bloque amarillo de Palma de Oro). El efecto obedece al fin de las promociones navideñas 4 L y a la resaca de inventario que el *shopper* arrastra tras diciembre.

Marzo. El saldo prácticamente se empata con 2023 gracias al “Festival Sello Verde” de Supermaxi, que impulsó los aceites saludables: la franja celeste de Vivi neutraliza la caída del resto del portafolio.

Abril. El detallista refuerza sus marcas propias (productos comercializados bajo la enseña de la cadena y no del fabricante) y Danec reduce temporalmente la inversión promocional, con lo que pierde frentes de exhibición, dicho de otra manera, el número de espacios visibles en la góndola y, por ende, elasticidad de la demanda.

Julio. Llega el peor desliz (-220 t). Siete de cada diez toneladas perdidas corresponden a Palma de Oro, afectada por quiebres de la funda 1 L durante el mantenimiento de la línea de envasado.

Agosto. Una leve recuperación (-90 t) coincide con el lanzamiento digital de El Cocinero apoyados de un balance y el refuerzo de la campaña saludable de Vivi.

Septiembre. Segundo golpe fuerte (-260 t) cuando Vivi cede 110 t: la marca quedó fuera del folleto mensual y Girasol Fabril, promocionado, capturó la demanda.

Octubre. Rebote: la ofensiva “Quincenazo Akí” y cabeceras *premium* de El Cocinero recortan la pérdida a -80 t.

Noviembre-diciembre. El cierre vuelve a terreno negativo (-180 t y -140 t), otra vez explicado por Palma de Oro y Mazorca de Oro frente al empuje de las canastas corporativas con aceite marca privada.

Picos negativos localizados (julio y septiembre) señalan la vulnerabilidad del portafolio cuando falta inventario en *low-price* (Palma de Oro) o visibilidad en saludable (Vivi).

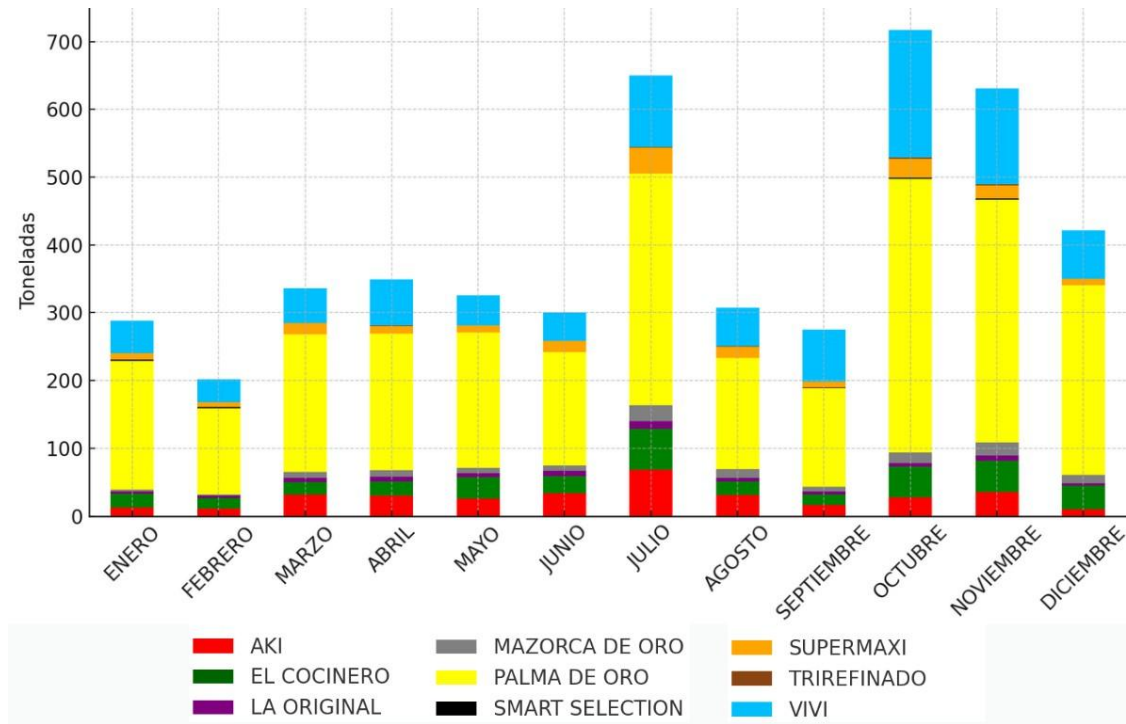
Elasticidad-precio: cada vez que Corporación Favorita activa su aceite propio, la barra amarilla de Palma de Oro se profundiza, demostrando que competir sólo en precio es insostenible.

Marcas de valor amortiguan la caída: cuando Vivi y El Cocinero cuentan con apoyo, la pérdida mensual se reduce, justificando la estrategia de migrar mix hacia propuestas saludables y *mainstream-premium*. Es decir, productos ubicados en el segmento de precio medio-alto que conservan gran penetración masiva pero ofrecen atributos de valor añadido (calidad diferenciada, imagen saludable o beneficios funcionales) propios del nivel *premium*

En síntesis, el gráfico confirma que la contracción de 2024 responde menos a una tendencia estructural y más a vacíos tácticos de Danec tales como stock, promociones y calendarios que el *retailer* aprovecha para impulsar su marca. Un plan de inventario garantizado y campañas escalonadas de Vivi y El Cocinero en julio-noviembre permitiría recuperar al menos 300 t ($\approx 7\%$ del volumen anual perdido).

Figura 4

Ventas en toneladas mensuales DANEC 2023.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita

El histograma apilado refleja la estacionalidad clásica de la categoría y la fuerte dependencia de DANEC respecto a su dúo de volumen que son Palma de Oro y Vivi durante 2023. Analizando estratégicamente la estacionalidad, las conclusiones son:

Enero–febrero. Tras el pico navideño de 2022 las ventas se normalizan (≈ 270 t y 190 t). Palma de Oro aporta ~ 60 % del total y Vivi apenas 15 %.

Marzo–abril. El “*Sell-In Cuaresma*” de Corporación Favorita eleva el despacho de presentaciones de Palma de Oro funda y La Favorita , sumando 320 t- 340 t mensuales.

Mayo–junio. La curva asciende con el “*Quincenazo Aki*” y la reposición de inventario de Vivi de cara a la campaña saludable de segundo semestre; las ventas rozan 380 t- 400 t.

Julio. Primer pico fuerte del año (~ 650 t). Se explica por la promoción “*Precio Bajo Siempre*” en Palma de Oro funda. Vivi casi dobla su altura respecto a junio. El volumen de apoyo de El Cocinero que abastece fiestas provinciales de la Costa.

Agosto. Ajuste estacional a 300 t al agotarse el stock de las activaciones de julio.

Septiembre. Mínimo relativo (~250 t) cuando el *retailer* rota cabeceras hacia otras categorías (regreso a clases, limpieza).

Octubre – noviembre. Segundo y tercer pico (700 t y 600 t):

Octubre coincide con la feria corporativa “Expo-Mega” donde Vivi es “Producto Saludable del Mes”, capturando 200 t adicionales.

Noviembre incorpora preventa navideña de Palma de Oro y combos institucionales de Vivi con presentación 350 ml.

Diciembre. Cierre alto (420 t), fruto del efecto “canastas” en empresas que privilegian aceites de marca propia y El Cocinero.

Hallazgos clave del gráfico

Estacionalidad marcada: tres meses (julio, octubre, noviembre) concentran casi 40 % del volumen anual; planificar producción y logística alrededor de estas “ventanas” es crítico para evitar quiebres.

Dependencia de Palma de Oro: el amarillo domina cada barra; cualquier quiebre en la funda 1 L impacta directamente la curva global (ejemplo-agosto). Justifica la estrategia 2025 de diversificar hacia Vivi y El Cocinero.

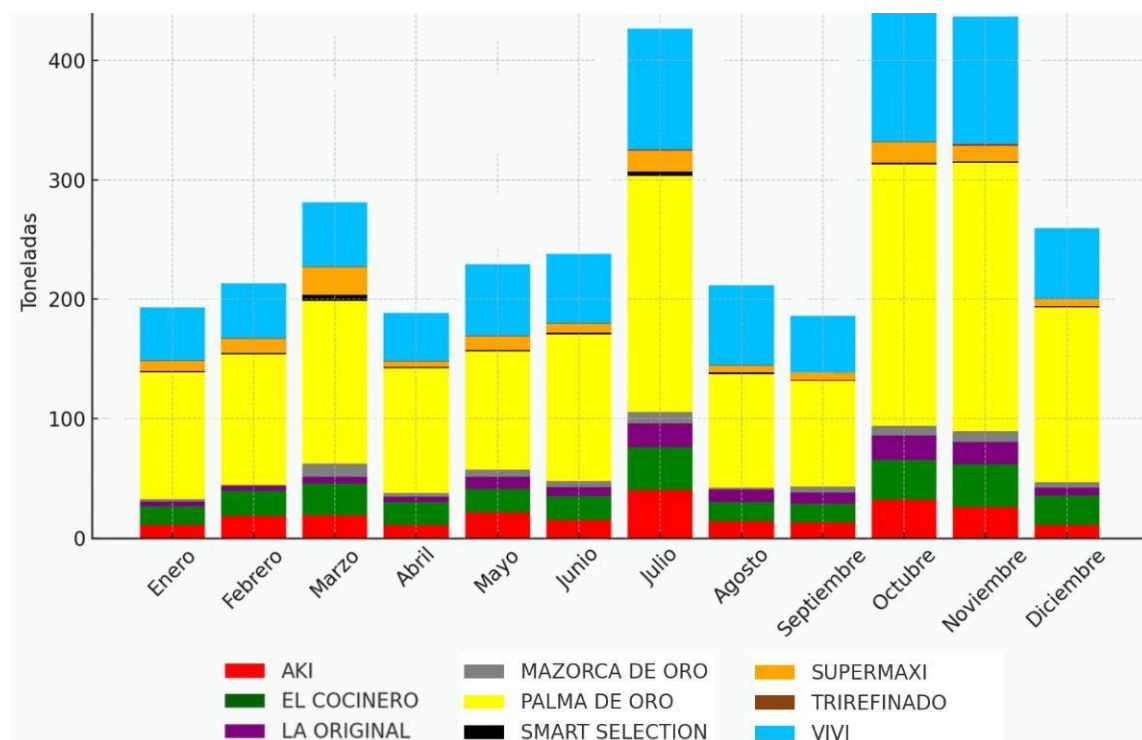
Crecimiento potencial de Vivi: pasa de < 40 t en enero a > 200 t en octubre, evidenciando que el consumidor responde a mensajes saludables y packs ahorro.

Segmento *mainstream-premium* incipiente (El Cocinero, Aki, Smart Selection): todavía < 10 % del total, pero cada activación –sobre todo en julio y octubre– demuestra elasticidad positiva.

En síntesis, 2023 confirma que el negocio de DANEC en autoservicios descansa sobre activaciones puntuales y un portafolio muy concentrado. Para sostener el volumen y, sobre todo, mejorar la mezcla de valor, la empresa debe capitalizar el impulso estacional fortaleciendo Vivi (salud) y El Cocinero (*mainstream-premium*) sin descuidar la disponibilidad de Palma de Oro.

Figura 5

Ventas en toneladas mensuales DANEC 2024.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita

El gráfico muestra cómo el ajuste de inventarios y la menor presión promocional en autoservicios se tradujo en un volumen más bajo –pero cualitativamente distinto– frente a 2023. Ningún mes rebasa las 430 t y el promedio mensual ronda las 240 t (-25 %), lo que confirma la contracción global de la categoría.

Palma de Oro sigue cargando la categoría.

La franja amarilla domina todas las barras: entre 55 % y 65 % del mix. Su peso garantiza escala industrial, pero también revela una dependencia que limita la capacidad de precio en el mediano plazo.

Vivi capitaliza la tendencia saludable.

Prácticamente se duplica entre junio y noviembre; en octubre y noviembre supera las 120 t mensuales gracias a la campaña Aliméntate de Corazón. Este desempeño valida la

apuesta por propuestas de valor y propósito que atraen al consumidor a subir su ticket promedio con opciones más saludables dentro del mercado

El Cocinero gana tracción puntual.

Salta en julio y octubre –meses con cabeceras *premium* y la narrativa renovada «¡Qué rico es cocinar!»– alcanzando picos de 35–40 t. Aún suma <10 % del total anual, pero demuestra elasticidad positiva cuando la marca cuenta con visibilidad.

Los picos estacionales persisten.

Julio y octubre concentran los mayores despachos (\approx 420–430 t), fieles al patrón histórico vinculado al receso escolar de la Costa y a la previa navideña. Agosto cae a \sim 230 t al terminar la promoción “Precio Bajo Siempre”, subrayando la influencia directa de las activaciones sobre el *sellout*

Estrategia en construcción.

El gráfico sugiere que, aun con menos volumen, el portafolio migra hacia referencias de mayor margen. Para 2025–2027 conviene diversificar el peso que hoy recae en Palma de Oro y sostener las ventanas promocionales de julio-noviembre con abastecimiento anticipado, además de ampliar la cobertura de Vivi y El Cocinero en *discounters*, *e-commerce*, donde el consumidor busca salud y practicidad.

Una vez estimado el volumen, los archivos mensuales se sometieron a un flujo automatizado en *ChatGPT* con las siguientes etapas:

2. Depuración y normalización: eliminación de duplicados y estandarización de la codificación de cada SKU.
3. Enriquecimiento de datos: incorporación de los campos de capacidad y subcategoría de elaboración.
4. Tabulación dinámica: consolidación mensual por marca y presentación mediante tablas dinámicas.

Este procedimiento detallado en el Plan (secciones 5.4 y 6) cumple el Objetivo específico 5, pues demuestra que la aplicación de inteligencia artificial transforma bases de datos en bruto en tableros replicables, reduciendo el ciclo de reporte de veintiún días a tan solo dos.

1.3 Clasificación por subcategoría de elaboración

Para complementar el análisis del mercado, se realizó una clasificación de los aceites vegetales según su tipo de elaboración, con base en la composición predominante de su fórmula. Esta categorización permite segmentar el portafolio y entender las dinámicas particulares de cada grupo, facilitando la interpretación de tendencias y patrones de consumo.

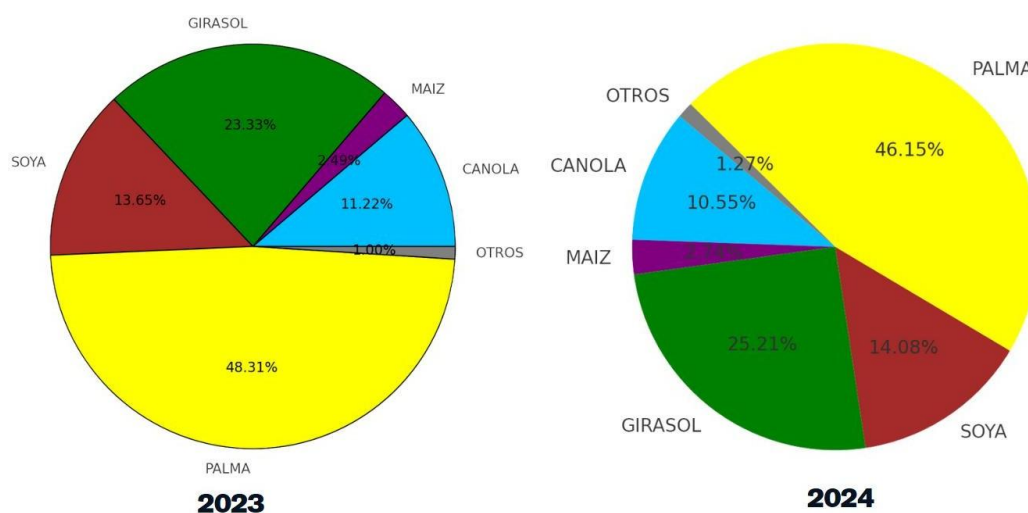
Las subcategorías analizadas fueron las siguientes:

- **Palma:** Comprende aceites cuyo contenido de palma supera el 60% de su fórmula. Esta es la subcategoría más representativa del mercado ecuatoriano.
- **Saludables:** Agrupa aceites elaborados principalmente con semillas como girasol y canola. Suelen estar posicionados como opciones con beneficios nutricionales diferenciados.
- **Soya y Otros:** Incluye aceites elaborados con soya (que representan aproximadamente el 89% de esta subcategoría) y aceites de otros orígenes como oliva, coco y maíz, que en conjunto constituyen cerca del 11% restante.

A continuación, se presenta la distribución porcentual del mercado por subcategoría de elaboración durante los años 2023 y 2024:

Figura 6

Participación por subcategoría de elaboración.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita

Como se observa en la figura anterior, los aceites de palma mantienen el liderazgo, aunque se evidencia una ligera disminución en su participación, pasando del 48.31% en 2023 al 46.15% en 2024. En contraste, los aceites considerados saludables (girasol y canola) incrementaron su participación del 34.55% al 35.76% en conjunto, lo que podría asociarse a un cambio en las preferencias del consumidor hacia opciones percibidas como más sanas (Marr, 2016).

Los aceites de soya presentaron un crecimiento marginal, mientras que la categoría “otros” mantuvo una presencia baja pero estable.

Este análisis permite entender la evolución del portafolio en función de las materias primas utilizadas y orientar la estrategia de desarrollo de productos, considerando factores como salud, tradición culinaria y posicionamiento de marca.

Estos hallazgos iniciales enlazan directamente con la línea de investigación Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global, pues muestran cómo la correcta segmentación del portafolio, basada en datos de rotación real posibilita decisiones que equilibran rentabilidad y responsabilidad socio-ambiental. Identificar el peso de los aceites de palma frente a las opciones saludables no solo optimiza márgenes; también refuerza el compromiso de Grupo Danec con la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO), ya que permite rastrear cada lote hasta su origen certificado, reducir la huella de carbono por litro y diseñar planes de abastecimiento que minimicen desperdicios. De este modo, la investigación demuestra impacto económico, social y ambiental, alineado con la misión de la PUCE y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2. EVALUACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE ACEITES EN AUTOSERVICIOS ENTRE 2023 Y 2024, EN TERMINOS DE VENTA, VALOR, Y VOLUMEN ESTIMADO

Este segundo capítulo profundiza en la estructura competitiva de la categoría aceites vegetales dentro de los autoservicios de Corporación Favorita. El universo de estudio abarca los 213 locales operativos en veintiséis ciudades; la unidad de observación es cada SKU registrado en los reportes de ventas al detalle de 2023 y 2024. El enfoque es cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental: se miden las participaciones en valor y volumen por marca y subcategoría, sin manipular variables, comparando dos cortes anuales y su variación mensual durante 2024.

Tabla 1

Resultados de *ranking* por subcategoría

Indicador	Fórmula	Interpretación
Participación en valor (%)	Valor marca / Valor total categoría × 100	Peso económico de cada marca o sub-categoría.
Participación en volumen (%)	Volumen marca / Volumen total categoría × 100	Peso físico en toneladas métricas.
Variación anual (p. ej., 2024 vs. 2023)	$\{(Participación_t - Participación_{t-1}) / Participación_{t-1}\} \times 100$	Ganancia o pérdida de cuota interanual.
Tendencia mensual	Serie cronológica de participación por mes	Detecta picos estacionales y puntos de inflexión.

Anteriormente, se describió la contracción de la categoría aceites en valor y volumen. Con esta base, el presente capítulo profundiza en cómo esa caída se distribuye entre marcas y subcategorías, siguiendo la lógica de participación competitiva planteada por Porter (1991). Este capítulo analiza el comportamiento del mercado de aceites vegetales dentro del canal, el análisis de la participación de mercado es una herramienta clave para evaluar el posicionamiento competitivo de las marcas dentro de una categoría específica (Kotler & Keller, 2021). En este capítulo se examina la distribución del mercado de aceites vegetales en el canal de autoservicios de Corporación Favorita durante el año 2024, considerando tanto la participación por marca como su comportamiento dentro de cada subcategoría de elaboración.

La información utilizada proviene de los registros mensuales de *sellout*, facilitados por Corporación Favorita, organizados por unidad de mantenimiento de inventario (SKU), marca, y presentación. Esta base fue procesada mediante herramientas de inteligencia artificial con el objetivo de automatizar la tabulación, cálculo de participación por valor y visualización gráfica de las tendencias mensuales. Este abordaje permite una lectura estratégica del mercado que va más allá de una comparación puntual, revelando variaciones estacionales, dinámicas por subcategoría y patrones de consumo relevantes para la gestión del portafolio (Marr, 2016).

Dentro del canal de autoservicios, el portafolio de aceites de DANEC se compone de dos bloques diferenciados: marcas propias, que aportan aproximadamente 78 % del volumen y 82 % del valor (lideradas por Palma de Oro y Vivi), y marcas maquiladas para cadenas modernas que representan el 22 % restante del volumen y permiten capturar segmentos de precio intermedio-bajo (Danec, 2025). Esta dualidad es clave para interpretar los resultados de participación de mercado presentados en este capítulo, pues las estrategias de precio, promoción y surtido difieren entre ambos grupos y condicionan la lectura de las variaciones mensuales.

El capítulo se estructura en dos apartados principales. El primero presenta la participación global por marca en el mercado total de aceites en 2024, comparando con los datos de 2023. El segundo desagrega dicha información por subcategorías de elaboración — palma, saludables, soya y otros, y achiotes— para identificar el desempeño relativo dentro de cada segmento. Este enfoque permite detectar marcas con crecimiento sostenido, caídas relevantes o comportamientos atípicos, facilitando una toma de decisiones informada sobre prioridades comerciales, ajustes de surtido y estrategias promocionales.

2.1 Participación general por marca en 2023 vs. 2024

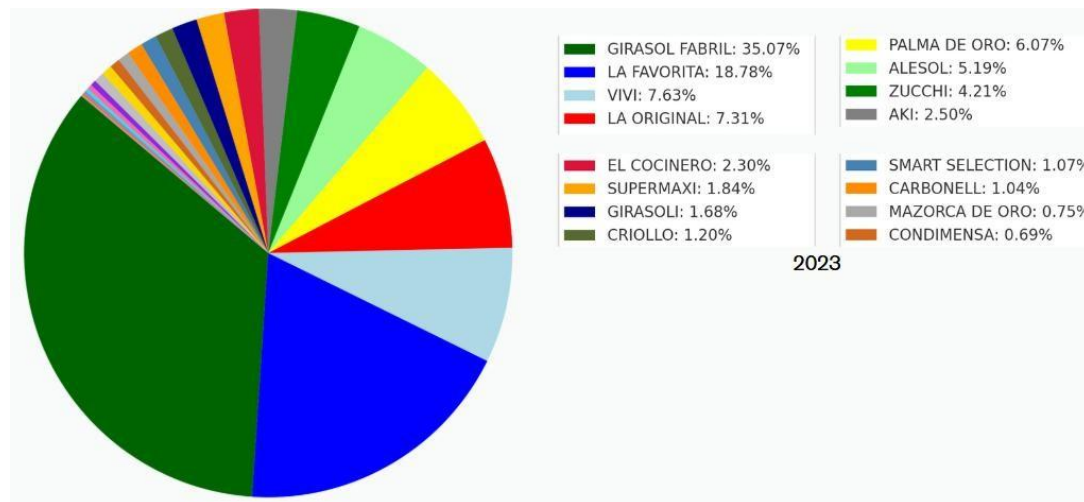
El análisis de la participación de mercado por marca en la categoría de aceites vegetales permite dimensionar el peso relativo de cada competidor dentro del canal autoservicios. Este indicador resulta clave para evaluar la evolución del posicionamiento competitivo y anticipar decisiones relacionadas con inversión promocional, ajustes de portafolio o estrategias de precio (Kotler & Keller, 2021).

Durante el año 2023, Girasol Fabril lideró el mercado con una participación del 35.07 % en valor, seguido por La Favorita (18.78 %), Vivi (7.63 %), La Original (7.31 %) y Palma

de Oro (6.07 %). En menor medida, también destacaron marcas como Alesol, Zucchi, Aki y El Cocinero, con participaciones entre el 2 % y el 5 %. Marcas con participación inferior al 2 %, como Supermaxi, Mazorca de Oro o Condimensa, completaron el portafolio competitivo.

Figura 7

Participación por general CAT por marca 2023.

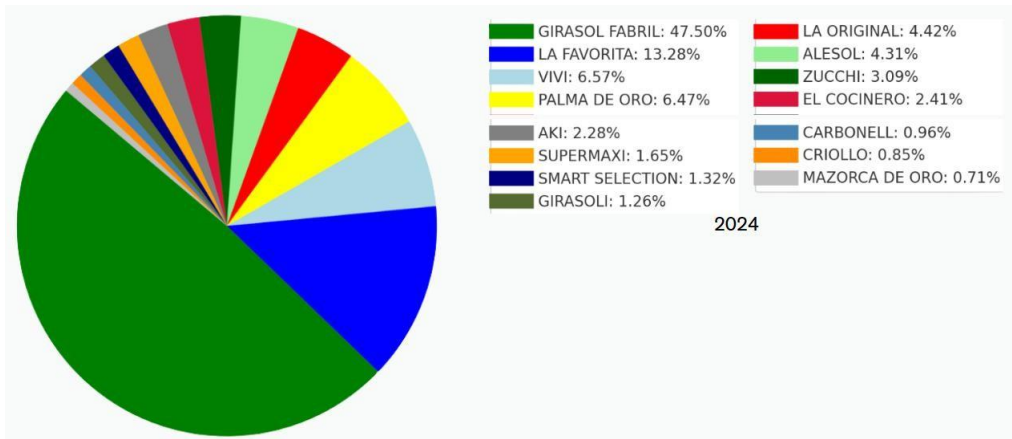


Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

En 2024, se observó una consolidación de Girasol Fabril, que incrementó su cuota al 47.50 %, ganando más de 12 puntos porcentuales frente al año anterior. En contraste, La Favorita redujo su participación al 13.28 %, mientras que Vivi cayó al 6.57 % y La Original al 4.42 %. Marcas como Palma de Oro (6.47 %) y Alesol (4.31 %) mantuvieron su presencia con ligeras variaciones.

Figura 8

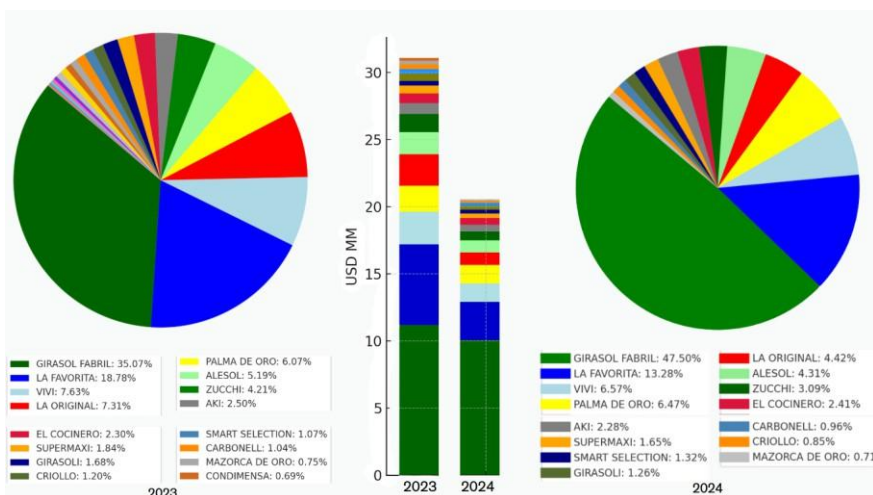
Participación por general CAT por marca 2024.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Figura 9

Participación de mercado en valor por marca en la categoría de aceites 2023 vs. 2024.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Esta evolución evidencia una reconfiguración del liderazgo del mercado, marcada por el crecimiento sostenido de Girasol Fabril. Dicho desempeño puede vincularse, además de a un precio competitivo y un posicionamiento saludable, al hecho de que Girasol Fabril y La Favorita son marcas producidas por La Fabril, empresa del mismo grupo corporativo que Corporación Favorita, lo que les otorga ventajas de visibilidad, exhibición preferencial y apoyos promocionales internos. En contraste, las marcas elaboradas o maquiladas por DANEC —Vivi, La Original y Palma de Oro— mostraron retrocesos atribuibles a la menor presión promocional, a la pérdida de caras frente a las marcas del

distribuidor y a una fidelidad del consumidor más volátil en entornos de alta sensibilidad al precio.

En conclusión, la caída en participación de varias marcas propias o maquiladas y la concentración en pocos actores dominantes plantean desafíos para la gestión del portafolio, especialmente en contextos de menor dinamismo del mercado. La información analizada resulta crucial para replantear estrategias diferenciadas según el perfil competitivo de cada marca y su posicionamiento dentro del canal moderno.

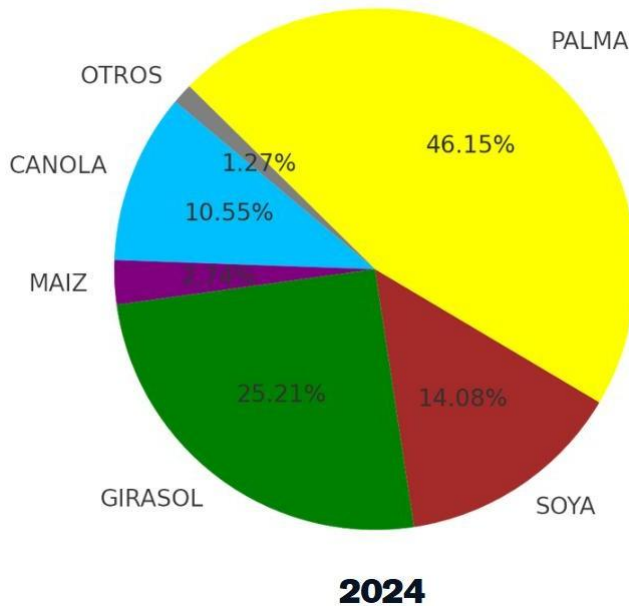
2.2 Participación por subcategoría y tendencia mensual

El análisis de la participación de mercado por marca en la categoría de aceites vegetales con el objetivo de comprender mejor la estructura del mercado de aceites vegetales en autoservicios, se analizó la participación de mercado en 2024 según las principales subcategorías de elaboración: Palma, Saludables (girasol y canola), Soya y Otros (soya, oliva, coco, maíz) y Achiotes. Esta clasificación se basa en la composición predominante del aceite en cada producto, como fue definido en la sección 1.3.

Durante el periodo analizado, se evidenció que los aceites elaborados a base de palma representaron la subcategoría más relevante del mercado, con un 46,15 % del total. Le siguieron los aceites saludables con 35,76 %, mientras que Soya y Otros alcanzaron el 15,35 %. Los aceites de achiote, debido a su uso puntual en la gastronomía local, mantuvieron una participación marginal inferior al 1 % (Corporación Favorita, 2024).

Figura 10

Participación por subcategoría por su elaboración



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

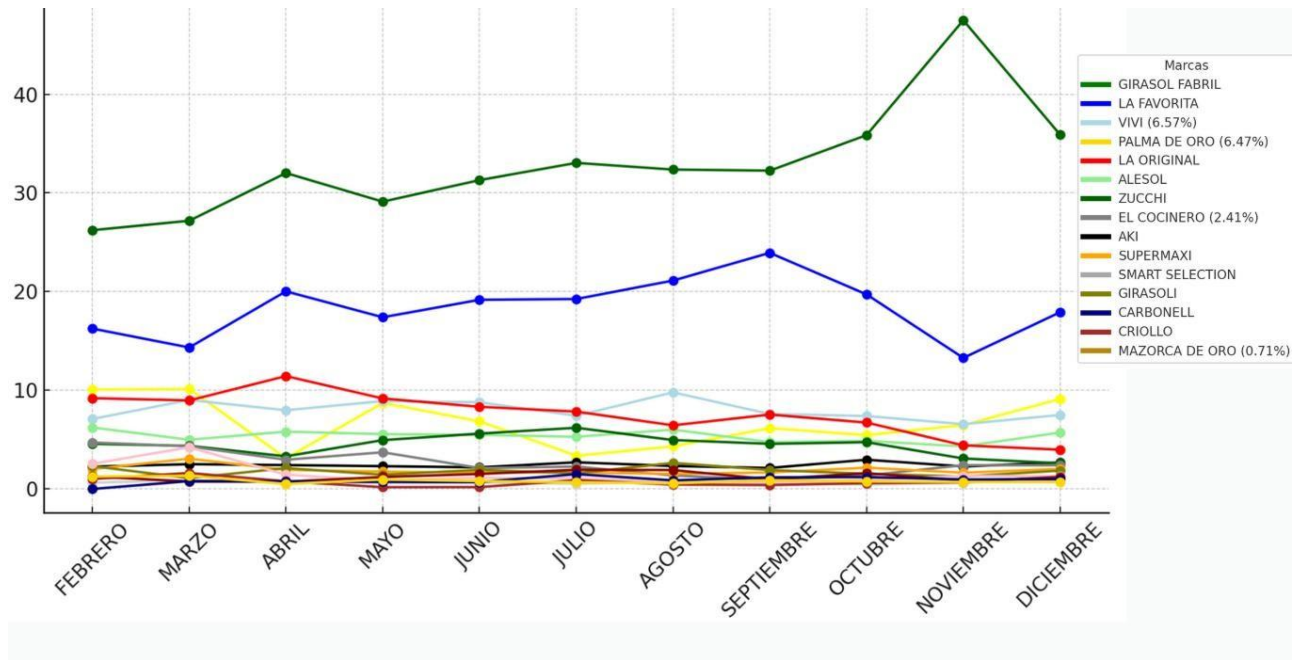
En cuanto a la evolución mensual de la participación de mercado, se analizaron las tendencias dentro de cada subcategoría para observar cambios en las preferencias del consumidor, identificar picos estacionales y monitorear el posicionamiento competitivo de las marcas.

Tendencias generales del mercado (2024)

La marca Girasol Fabril lideró de forma consistente el mercado a lo largo del año, alcanzando su pico en octubre con más del 45 % de participación, mientras que La Favorita se consolidó como el segundo jugador con una participación estable superior al 10 % mensual. El resto de marcas mostró movimientos más moderados, con variaciones relacionadas con actividades promocionales y estacionalidades puntuales.

Figura 11

Tendencia de Participación de Mercado categoría Aceites 2024



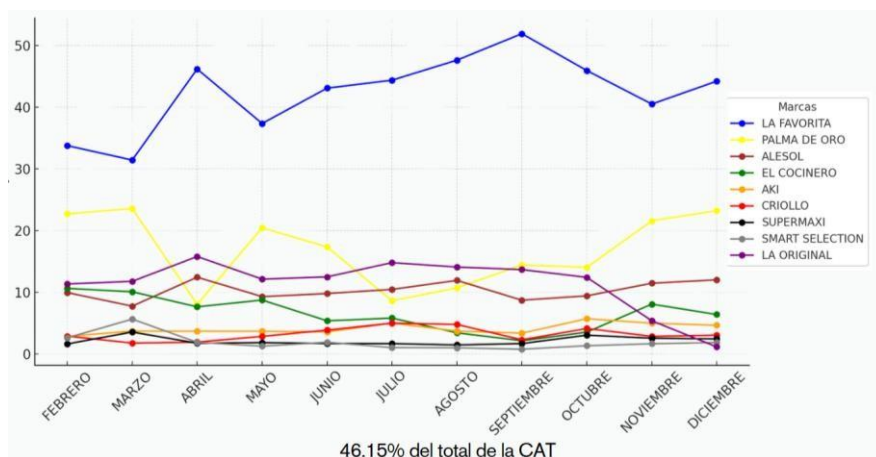
Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Tendencias por subcategoría

Aceites de Palma: Esta categoría mostró una estabilidad relativa en las marcas líderes. La Favorita dominó el segmento, con picos en septiembre y octubre, seguidos por Palma de Oro y La Original. Este grupo refleja una preferencia sostenida por productos tradicionales y de uso frecuente.

Figura 12

Tendencia de Participación de Mercado aceites elaborados a base de palma - 2024.

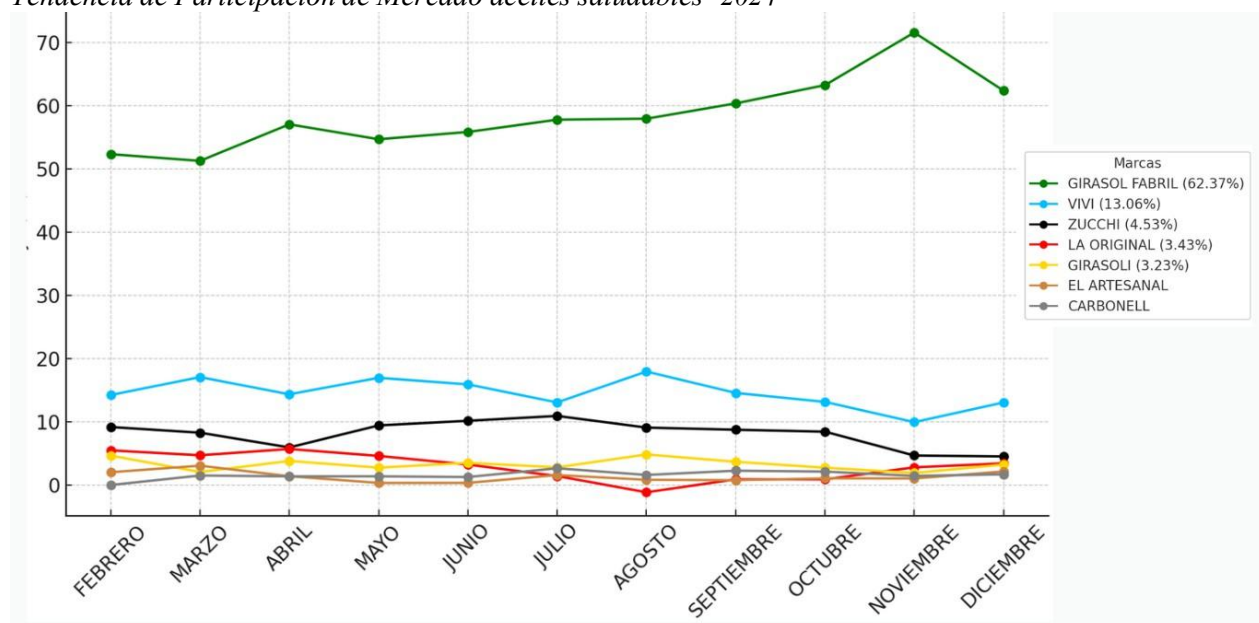


Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Aceites Saludables (Girasol y Canola): El liderazgo absoluto fue sostenido por Girasol Fabril, con una participación mensual superior al 50 % y un incremento continuo hasta septiembre. Esta tendencia podría asociarse con una creciente conciencia sobre hábitos saludables. Marcas como Vivi y Zucchi mantuvieron una presencia relevante dentro del grupo.

Figura 13

Tendencia de Participación de Mercado aceites saludables -2024

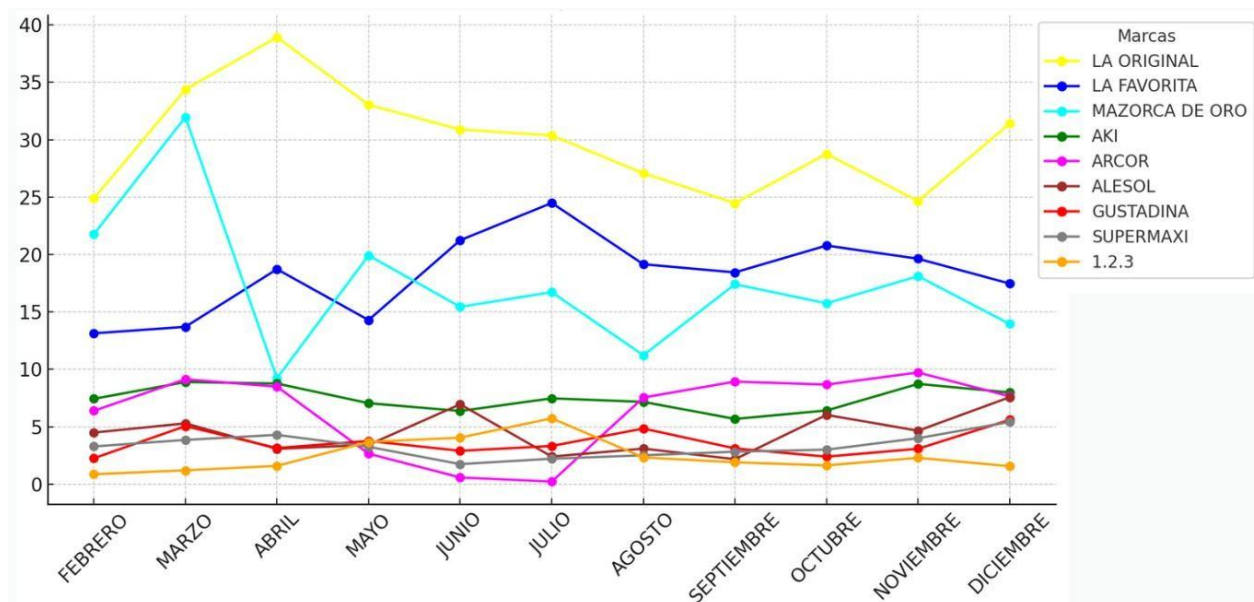


Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Aceites de Soya y Otros: Se observó una participación fragmentada entre marcas como La Original, Mazorca de Oro y La Favorita, con una alta variabilidad mensual. Esta subcategoría, aunque menos dominante en volumen, presenta oportunidades para posicionamientos diferenciados.

Figura 14

Tendencia de Participación de Mercado aceites de soya -2024.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Este análisis permite comprender las dinámicas competitivas dentro de cada subcategoría, facilitando decisiones sobre asignación de recursos comerciales, ajustes de portafolio y estrategias de marca según el comportamiento estacional del consumidor.

2.3 Evolución mensual de la participación por subcategoría (2024)

Con el objetivo de profundizar en la dinámica competitiva del mercado de aceites en autoservicios, se realizó un análisis de la participación mensual por subcategoría de elaboración durante el año 2024. Esta segmentación permite visualizar la evolución relativa de los grupos de productos según su composición, lo cual resulta clave para comprender patrones de comportamiento del consumidor y ajustar estrategias comerciales por temporada o perfil de producto.

Las subcategorías analizadas fueron: aceites de palma, aceites saludables (girasol y canola), aceites de soya y otros orígenes (oliva, coco, maíz, entre otros) y achiotes. A través del análisis de participación mensual, fue posible identificar tendencias clave que caracterizaron el comportamiento de cada grupo.

En la subcategoría palma, que representa el 46,15 % del total de ventas en 2024, se observó una ligera pérdida de participación en algunos meses del segundo semestre, especialmente entre julio y septiembre, periodo en el cual productos alternativos

comenzaron a ganar terreno. Las marcas más representativas dentro de esta subcategoría fueron La Favorita y Palma de Oro, las cuales dominaron el segmento con variaciones puntuales influenciadas por campañas promocionales o disponibilidad en punto de venta.

En contraste, los aceites saludables, que concentraron el 35,76 % del mercado, mostraron una tendencia positiva a lo largo del año. La marca Girasol Fabril mantuvo un liderazgo sostenido, alcanzando su punto más alto en octubre con más del 70 % de participación dentro del grupo. Esta evolución sugiere una preferencia creciente por alternativas percibidas como más beneficiosas para la salud, fenómeno alineado con tendencias globales de consumo saludable (Kotler & Keller, 2021).

La subcategoría soya y otros, con un 15,35 % del total, presentó una participación más fragmentada. La marca La Original se posicionó como líder relativa, con fluctuaciones relevantes entre febrero y mayo, posiblemente relacionadas con actividades comerciales específicas como:

Quincenazo Akí (12 – 25 febrero 2024), donde los formatos Akí y Súper Akí ofrecieron –15 % en aceites La Original 900 ml y 1,95 L, impulsando un aumento temporal de *sell-out*

Estas acciones promocionales explican las fluctuaciones entre febrero y mayo. El grupo mostró un comportamiento menos estable que otras subcategorías, reflejando una sensibilidad mayor a los estímulos comerciales y a factores estacionales (p. ej., promociones de Carnaval y Día de la Madre). Finalmente, la categoría achiotes mantuvo una presencia marginal durante todo el año, con una participación inferior al 1 %. No obstante, su presencia estable sugiere una demanda constante en nichos específicos de uso culinario.

Este análisis mensual por subcategoría permite identificar oportunidades estratégicas de reposicionamiento, reformulación de productos o ajustes en la estrategia de distribución, en función del comportamiento observado a lo largo del año. Además, refuerza la necesidad de monitorear continuamente el mercado por grupos de producto, más allá del análisis por marca.

3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE SKUs CON MAYOR VOLUMEN DE VENTA Y SU IMPACTO EN EL PORTAFOLIO

La gestión eficiente del portafolio de productos es un factor clave para garantizar rentabilidad, cobertura de mercado y alineación con las preferencias del consumidor. En este sentido, el análisis de rotación por unidad de mantenimiento de inventario resulta fundamental, ya que permite identificar qué productos concentran el mayor volumen de venta y cuál es su contribución al desempeño general de la categoría (Kotler & Keller, 2021). A lo largo del presente capítulo se identifican los *SKUs* más vendidos en valor y volumen durante el año 2024, organizados por subcategoría de elaboración. La información proviene de la base de datos de *sellout* de Corporación Favorita, la cual fue procesada y sistematizada utilizando inteligencia artificial para generar rankings por subcategoría y por marca, con el fin de facilitar el análisis estratégico.

De acuerdo con el Plan de Trabajo aprobado (sección 5), la detección de *SKU* prioritarios se realiza mediante la doble herramienta clasificación ABC y análisis GMROI (retorno del margen sobre la inversión en inventario). Primero se ordenan todas las referencias de la categoría aceites por valor facturado y se segmentan en tres estratos: los *SKU A* concentran $\approx 70\%$ del valor, los B alrededor de 20% y los C el 10% restante. Luego se calcula el GMROI para cada ítem a fin de jerarquizar no solo por ventas sino por rentabilidad. Con este filtro combinado se identifican las doce referencias “clase A” que explican más de 70% del valor y los cuarenta *SKU* “clase C” cuyo aporte individual es $\leq 0,5\%$. Esta sección detalla el procedimiento y los resultados por subcategoría.

Desde 2022, el Grupo Danec gestiona la planeación de la demanda directamente en su módulo SAP-MM (*Materials Management*) mediante un esquema que combina clasificación ABC y GMROI. La clasificación ABC ordena los SKUs según su aporte al valor total de ventas: los ítems A ($\approx 70\%$) reciben reposición y seguimiento estrechos; los B ($\approx 20\%$) se controlan con políticas intermedias; y los C ($\approx 10\%$) se revisan con menor frecuencia o se racionalizan. El GMROI (*Gross Margin Return on Inventory Investment*) complementa ese ordenamiento al medir cuántos dólares de margen bruto genera cada dólar invertido en inventario; valores altos indican un portafolio rentable, mientras que valores bajos señalan la necesidad de ajustar precios, rotación o surtido. Integrar ambos criterios en SAP-MM permite a Danec priorizar simultáneamente la importancia comercial y la rentabilidad de cada SKU, optimizando compras, producción

y disponibilidad en punto de venta. (Danec, 2024). Este sistema prioriza un inventario de alto margen y rotación para las líneas A —que concentran alrededor del 70 % del valor—, mientras que las categorías B y C se revisan de forma trimestral para decidir racionalizaciones o re-empaques. La política ha permitido reducir en 12 % el capital inmovilizado en aceites y mejorar el nivel de servicio a un 97 % promedio en 2023. El análisis de SKUs clave presentado en este capítulo se integra, por tanto, a la práctica corporativa de optimizar el mix de productos y sustenta las decisiones de compra, producción y promoción del ejercicio 2025.

3.1 Metodología de identificación de SKUs clave

Corporación Favorita facilita a sus proveedores un Reporte de Ventas por Proveedor que se publica, cada primera semana de mes, en su portal B2B. El archivo —formato Excel— contiene los registros de *sell-out* diarios por tienda y SKU, clasificados por categoría de producto y detallando descripción comercial, presentación, unidades vendidas y valor facturado.

En el caso de DANEC, el ejecutivo de cuenta del canal autoservicios descarga este archivo mensualmente, consolida los distintos formatos de la cadena (Supermaxi, Akí, Titán, etc.) y lo remite por correo electrónico al equipo de Marketing. De esta manera, se recibe un único *dataset* que cubre todos los autoservicios de Corporación Favorita y está segmentado por categorías; la que compete a este estudio corresponde a Aceites Vegetales. A partir de estas bases en crudo (enero 2023-diciembre 2024) se:

Normalizaron códigos y descripciones (tildes, abreviaturas, duplicados).

Generaron rankings de participación en valor y volumen que sirven de insumo para la identificación de *SKUs* clave descrita en esta sección.

Extracción y depuración del *dataset*

Se integraron columnas de capacidad (mL/L) y subcategoría de elaboración (palma, saludables, soya/otros, achiotes)

Cálculo del volumen en toneladas por SKU

Figura 15

Fórmula de conversión de unidades vendidas a toneladas por SKU.

$$\text{Toneladas}_{SKU} = \frac{\text{Unidades vendidas} \times \text{Capacidad (L)} \times 0,92 \text{ kg/L}}{1\,000}$$

Nota Elaboración propia con base en factor de densidad media (0,92 kg L⁻¹) establecido por el *Codex Alimentarius Commission* (2021).

El factor de densidad (0,92 kg · L⁻¹) corresponde al valor medio reportado por el *Codex Alimentarius* (2021). El valor de 0,92 kg · L⁻¹ corresponde a la densidad promedio de los aceites vegetales refinados establecida en el *Codex Alimentarius* —específicamente en la Norma-Codex STAN 210-1999, “*Standard for Named Vegetable Oils*”.

El documento señala que los aceites de soya, palma, girasol y canola (a 20 °C) presentan densidades comprendidas entre 0,90 y 0,93 kg · L⁻¹; por ello, 0,92 kg · L⁻¹ se emplea como factor medio para convertir el volumen comercial (litros) a peso (kilogramos o toneladas) en estudios de mercado y logística (FAO/OMS, 2021).

Ranking y clasificación

Los SKUs se ordenaron en forma descendente por: a) volumen (toneladas) y b) valor (USD). Para cada subcategoría se seleccionó el top 3 de volumen y se calculó su aporte porcentual sobre el total subcategoría.

3.2 Resultados de rankings por subcategoría

Al aplicar la clasificación ABC y el indicador GMROI —recomendados por Levy y Weitz (2020) para portafolios de consumo masivo— se identifican los *SKUs* que explican el mayor valor agregado. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 2

Resultados de ranking por subcategoría

Subcategoría	SKU	Presentación	% volumen subcategoría	% valor subcategoría	Hallazgos clave
Palma	Aceite <i>La Favorita</i> 4 L	4 L, botella PET	14,70%	17,90%	Lidera por preferencia institucional y <i>bundle</i> económico “4×L” (Festival de Aceites, Supermaxi, mayo 2024).
	<i>Palma de Oro</i> funda 1 L	1 L, funda PE	7,40%	6,80%	Alta penetración en provincias costeras; formato flexible impulsa rotación.
	<i>Alesol</i> funda 1 L	1 L, funda PE	6,40%	5,50%	Segmento económico; susceptible a promociones precio-costo.
Saludables	Aceite <i>Girasol Fabril</i> 2 L	2 L, PET	29,80%	33,40%	Producto <i>hero</i> de la subcategoría; elasticidad baja.
	<i>Vivi girasol</i> 1 L	1 L, PET	3,00%	2,80%	Consumo urbano, canal <i>convenience</i> .
	<i>Zucchi girasole</i> 2 L	2 L, PET	3,00%	3,60%	Marca <i>premium</i> importada; contribuye margen pese a menor rotación.
Soya y otros	<i>La Original</i> soya 1,95 L	1,95 L, PET	14,70%	12,90%	Atractivo formato “familiar”; apalanca precio medio-bajo.
	<i>La Original</i> soya 900 mL	900 mL, PET	13,90%	11,70%	Preferido en compra de reposición.
	<i>La Favorita</i> soya 900 mL	900 mL, PET	6,40%	6,60%	Referencia de marca privada, soporte de margen <i>retail</i> .

Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Figura 16

SKUs más vendidos categoría Aceites



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Figura 17

SKUs más vendidos aceites de Palma.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Figura 18

SKUs más vendidos aceites saludables.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

Figura 19

SKUs más vendidos aceites soya y otros.



Nota Elaboración propia con base en datos de sellout de Corporación Favorita, 2024.

4. COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DANEC FRENTE A SUS COMPETIDORES

Enfoque comparativo definido en el Plan.

De acuerdo con el Plan de Trabajo aprobado (sección 5), la evaluación competitiva se realiza mediante una matriz de participación-crecimiento que contrasta a Danec con las cuatro marcas de mayor peso en autoservicios. Los indicadores se extraen del mismo archivo *sell-out* 2023-2024 de Corporación Favorita y se expresan en: (a) participación en valor, (b) participación en volumen y (c) variación interanual. Esta sección presenta primero la comparación global 2023-2024 y luego profundiza en la curva mensual, los puntos de quiebre y las implicaciones estratégicas.

Tabla 3

Comparación general 2023 vs. 2024

Marca	Participación 2023 (valor %)	Participación 2024 (valor %)	Δ p.p.	Participación 2023 (ton %)	Participación 2024 (ton %)	Δ p.p.
Girasol Fabril	35,1	47,5	+12,4	30,8	40,7	+9,9
La Favorita	18,8	13,3	-5,5	22,1	17,0	-5,1
Danec – Palma de Oro	6,1	6,5	+0,4	12,4	14,7	+2,3
Danec – Vivi	7,6	6,6	-1,0	4,2	5,8	+1,6
La Original	7,3	4,4	-2,9	8,9	6,2	-2,7

El éxito estratégico de un portafolio no depende sólo del desempeño interno, sino de su posición relativa frente a las marcas que compiten por la misma preferencia del consumidor. Por ello, este capítulo contrasta la evolución de DANEC con la de sus principales rivales en la categoría de aceites vegetales dentro del canal de autoservicios de Corporación Favorita durante los años 2023-2024.

La red logística de DANEC que se compone de dos centros de distribución y ocho agencias regionales opera bajo un modelo de abastecimiento *push-pull* que ajusta inventario de seguridad en función de los picos estacionales detectados en la categoría

(Danec, 2024). En la práctica, la refinería incrementa turnos de llenado un 15 % durante mayo-junio y septiembre-octubre para anticipar los picos de julio, octubre y diciembre identificados en el capítulo anterior. Este *buffer*, combinado con rutas de despachos programados cada 24-48 h hacia Corporación Favorita, permite sostener un nivel de servicio ≥ 96 % aun en semanas de alta demanda. Analizar la estacionalidad, por tanto, no sólo revela tendencias de consumo, sino que impacta directamente la planificación de capacidad y transporte de la compañía.

4.1 Participación de mercado en valor (2023 vs. 2024)

Situación 2023

Las marcas DANEC (Palma de Oro, Alesol, La Original, Vivi y otras maquilas) sumaron ≈ 46 % del valor total.

Su principal competidor, **Girasol Fabril**, concentró **35** %, sustentado en la percepción de “aceite saludable” y alto reconocimiento de marca. Resto de competidores (Aki, El Cocinero, Carbonell, etc.) se distribuyeron el 19 % restante.

Situación 2024

El share agregado de DANEC bajó levemente a ≈ 43 %, afectado por la contracción general del mercado y promociones agresivas de marcas del distribuidor.

Girasol Fabril escaló hasta **47** %, ganando terreno en los meses de ofertas de “sello verde” (marzo-abril y octubre).

Las marcas de nicho (Carbonell, Zucchi) mantuvieron participaciones < 5 %, aportando valor, mas no volumen. Como lo representa la Figura 9

4.2 Participación de mercado en volumen (toneladas)

DANEC: pasó de **4 800 ton** en 2023 a **3 300 ton** en 2024 (-31 %).

Competidor principal (Girasol Fabril): descendió solo 18 %, por lo que capturó peso relativo adicional en surtidos.

Maquilas de DANEC para cadena propia: mantuvieron volúmenes estables gracias a promociones “2×1”.

4.3 Tendencia mensual y puntos de inflexión (2024)

Importancia del análisis de los puntos de inflexión

Los puntos de inflexión son cambios abruptos o, al menos, estadísticamente anómalos en la trayectoria de la curva de ventas. Detectarlos y explicar su causa permite (1) anticipar sobredemanda o sobre-inventario, (2) dimensionar el verdadero impacto de promociones vs. factores externos y (3) diseñar acciones comerciales con mayor retorno (Farris et al., 2010; Levy & Weitz, 2020). En categorías básicas como aceites, donde la elasticidad-precio es relativamente alta, estos saltos suelen provenir de **eventos de precio/promoción** descuentos agresivos, mecánicas 2×1 o *bundles* que alteran temporalmente la elasticidad (Kotler & Keller, 2021), **cambios de visibilidad:** cabeceras, exhibiciones dobles o lanzamientos internos de la cadena (Corsten & Gruen, 2003), **factores exógenos:** inflación alimentaria, festividades nacionales, variaciones del precio internacional del aceite crudo de palma o de girasol (NielsenIQ, 2023).

Tabla 4

Eventos comerciales clave y su impacto en la participación de mercado

Mes	Evento clave	Impacto observado
Marzo-Abril	Festival “Sello Verde” en Supermaxi; descuentos -20 % en Girasol Fabril 2 L	DANEC pierde 2 pp de share en saludables
Julio	Activación “Precio Bajo Siempre” en Palma de Oro funda 1 L	Recuperación de 1 pp en palma
Octubre- Noviembre	Promos de marca propia “La Favorita”, apoyadas por exhibición secundaria	Desliz de 1,5 pp en volumen para presentaciones 4 L de DANEC

Girasol Fabril confirma su posición hegemónica durante todo 2024: parte de ~26 % en febrero, mantiene una franja de 28 – 33 % entre marzo y agosto, y culmina con un pico de ≈ 45 % en noviembre antes de retroceder a 37 % en diciembre. El salto de noviembre coincide con la activación “Maxicombo Aceite 4 L” (Megamaxi, 10-10-2024) y con la exhibición secundaria que Corporación Favorita reservó a su marca corporativa, lo que sugiere que las promociones del *retail* tienen un efecto inmediato en el liderazgo de la categoría.

La Favorita muestra un desempeño volátil: alcanza 20 % en abril (impulsada por la campaña estacional “Sellos Verdes” que enfatizó productos de marca propia), se estabiliza en 18 – 20 % hasta agosto y desciende a 13 % en noviembre, desplazada por la ofensiva de Girasol Fabril. Este vaivén ilustra cómo las marcas privadas del autoservicio ajustan su share en función de las ventanas promocionales que el propio *retailer* determina.

Entre las marcas de **Grupo Danec** destacan dos trayectorias:

Vivi progresa gradualmente de 5 % en febrero a ~7 % en diciembre, confirmando la preferencia ascendente por los aceites de perfil saludable y el éxito de la campaña “Aliméntate de Corazón”, lanzada en el segundo semestre.

Palma de Oro se mantiene estable alrededor de 6 – 7 %, pero pierde tracción relativa a partir de septiembre, lo que refuerza la necesidad de migrar el foco desde los aceites económicos hacia propuestas de valor añadido.

El resto del portafolio exhibe una cola larga fragmentada (< 4 % cada una) que apenas varía a lo largo del año, reflejando que la competencia real se concentra en las primeras cuatro o cinco marcas. Esta configuración respalda los hallazgos del estudio: **(1)** una alta concentración del valor en pocos jugadores, **(2)** la creciente importancia del segmento saludable y **(3)** la sensibilidad del *market share* a los calendarios promocionales del *retail*.

La curva de cada marca dentro de la subcategoría “Palma” muestra un mercado altamente concentrado en tres protagonistas y muy dependiente de las ventanas promocionales del autoservicio. A continuación, se detalla su comportamiento y las implicaciones estratégicas para Danec.

Dominio de La Favorita (línea azul)

- Cota de arranque: 33 % en febrero.
- Pico temprano: 46 % en abril, impulsado por exhibición doble durante la campaña interna “Sellos Verdes”.
- Meseta de liderazgo: se estabiliza entre 40–45 % desde junio hasta septiembre.
- Máximo anual: 52 % en septiembre (oferta “Precio Imbatible 2 × 4 L”).
- Corrección de fin de año: cede a ~40 % en noviembre-diciembre cuando la pauta promocional se traslada a categorías navideñas.

El *retailer* apuntala su marca propia con cabeceras y precios agresivos; cualquier contraataque de proveedores debe programarse en los paréntesis promocionales de La Favorita.

Palma de Oro depende casi por completo de la promoción precio-volumen; urge migrar hacia atributos de sostenibilidad o conveniencia para no dejar el crecimiento a merced del *retailer*.

La sub-categoría “saludables” (girasol y canola) representa el 35,8 % del total del mercado de aceites, pero su estructura competitiva es mucho más polarizada que la de palma: una marca líder –Girasol Fabril– concentra dos tercios del valor, seguida a mucha distancia por Vivi (Danec) y un bloque fragmentado de marcas *premium* importadas. La curva de cada actor permite extraer señales tácticas y estratégicas clave.

Supremacía de Girasol Fabril

Base alta y estable: arranca en 54 % (febrero) y se mantiene entre 55 – 60 % durante la mayor parte del año.

Impulso promocional de octubre: escala a 72 % con la acción “Semana Saludable” (Megamaxi) fundamentada en descuentos del 20 % y cabeceras exclusivas.

Ajuste de diciembre: desciende a 62 % cuando el *retailer* traslada la atención a categorías navideñas.

La ventaja competitiva proviene de la prioridad que Corporación Favorita da a su marca propia y de una estrategia de precios agresiva. Mientras las cabeceras estén aseguradas, la elasticidad de salida es baja, obligando a los competidores a diferenciarse por propósito o valor nutricional.

Vivi demuestra capacidad de escalamiento cuando recibe soporte 360° (precio, *bundle* y contenido), pero cede share si el *retailer* restringe espacios *premium*. Danec debe blindar inversión en visibilidad para sostener >15 %.

Nicho *premium* fragmentado

Zucchi (línea negra) oscila 3 – 5 %: su posicionamiento italiano *premium* capta consumidores de alto ticket, pero es vulnerable a la elasticidad cambiaria.

La Original Girasol (rojo) y Girasoli (gris) se mueven entre 2 – 4 %; son alternativas cuando Vivi no está en promoción.

El Artesanal y Carbonell (<2 %) operan como “variedad garante” para el *retailer*.

La Figura 12 indica que el crecimiento real para Danec en aceites saludables no pasa por competir frontalmente en precio contra la marca privada, sino por fortalecer la propuesta de valor (nutrición, propósito y conveniencia) de Vivi. Un soporte promocional focalizado en los meses valle (marzo y agosto) y la ampliación del portafolio saludable permitirán capturar share incremental sin diluir márgenes, contribuyendo a la independencia de los aceites de palma dentro de la empresa. Esta sub-categoría representa el 15,3 % del total de la categoría, pero exhibe la dispersión competitiva más alta de los tres grandes bloques (palma, saludables y soya). Ninguna marca supera, en promedio, un

tercio del valor, lo que la convierte en el “campo de batalla” donde los cambios tácticos de precio y promoción se reflejan con mayor rapidez.

Liderazgo fluctuante de La Original

Parte con 25 % en febrero y escala abruptamente hasta 40 % en abril, apalancada por la acción “Quincenazo AKÍ” que rebajó 15 % el pack de 1,95 L.

Pierde inercia a partir de mayo y se estabiliza alrededor de 30 % – 32 % en el segundo semestre, cediendo terreno a los competidores cada vez que no hay precio ofensivo.

Rebote de diciembre (31 %) asociado a canastos navideños corporativos, donde el formato 1 L es el relleno estándar.

La Original domina cuando hay promoción directa, pero su ventaja no es estructural: la elasticidad a precio es alta y la lealtad, baja.

Corporación Favorita usa su marca privada como variable táctica para defender la categoría cuando la competencia sube precios; el resultado es un efecto ascensor que erosiona la rentabilidad de todos los actores.

Player emergente: Mazorca de Oro

Crece de 12 % (febrero) a 25 % (julio) tras la estrategia de pack “3 × 900 mL” para *discounters* internos (Tuti).

Retrocede en agosto – septiembre cuando el foco promocional del *retailer* regresa a La Favorita, y se recupera en diciembre (20 %).

Esto confirma que los formatos ahorro capturan *shopper* de presupuesto limitado, pero dependen del soporte de precio para sostener la curva.

Competidores de nicho

Aki, Arcor y Alesol se mueven entre 3 – 7 %, sin lograr masa crítica.

Gustadina (marca de salsas del grupo Favorita) aparece < 2 %: función más testimonial que competitiva.

La dinámica mostrada por la Figura 13 evidencia que, en aceites de soya, el liderazgo se gana promoción a promoción. Para Danec el camino sostenible no es derrotar a la marca privada en precio sino segmentar:

Mazorca de Oro para packs ahorro y defensa en *discounters*.

El Cocinero (Balance) para un posicionamiento “*mainstream* saludable”.

Palma de Oro para ocasiones de compra institucional y temporada navideña.

Una ejecución calendarizada, sincronizada con los eventos promocionales del *retailer*, permitirá capturar valor sin comprometer márgenes, reforzando los objetivos de diversificación establecidos en el plan 2025-2027.

4.4 Interpretación macro

Marzo–abril demuestra la sensibilidad del consumidor a descuentos profundos en aceites saludables; este hallazgo refuerza la apuesta por Vivi y *bundles* saludables en festividades primaverales.

Julio confirma que Palma de Oro puede recuperar share si alinea precio económico con un pico de poder adquisitivo; su rol táctico es proteger volumen.

Octubre–noviembre evidencia cómo las marcas propias de la cadena erosionan a DANEC cuando combinan innovación en tamaño con alta visibilidad: urge negociar espacios de cabecera equivalentes o lanzar formatos 4 L competitivos.

Diciembre marca la transferencia de volumen hacia *discounters*: la compañía debe diseñar mecánicas pack-ahorro y activaciones específicas para ese canal en Q3 2025.

4.5 Hallazgos competitivos clave

Poder del “*first-price healthy*”: Girasol Fabril capitaliza la percepción saludable a precio accesible. DANEC debe reposicionar Vivi (aceite girasol) con mensajes de salud + garantía DANEC.

Promos del distribuidor: las ofertas de marca del distribuidor (La Favorita) no solo desplazan competidores, sino que canibalizan algunas maquilas DANEC. Requiere renegociar calendarios promocionales y diferenciar formatos.

Estacionalidad de picos (julio, octubre-diciembre): DANEC gana terreno cuando ejecuta *bundles* o fundas promocionales. Planificar inventario y campañas con 6-8 semanas de antelación.

SKU tail largo: el 60 % de SKUs de aceite aportan menos de 5 % del volumen. Se aconseja racionalizar referencias de bajo giro y redirigir esfuerzos a la “cabeza” del portafolio.

5. SKUs CON MAYOR VOLUMEN DE VENTA Y SU IMPACTO ESTRATÉGICO EN EL PORTAFOLIO

Este capítulo resume los principales aprendizajes obtenidos del análisis cuantitativo-competitivo (Capítulos 1-4) y los traduce en líneas de acción prácticas orientadas a fortalecer la posición de DANEC en el canal autoservicios de Corporación Favorita. Para facilitar la lectura, los hallazgos se presentan primero en forma sintética—tal como se muestran en las diapositivas de soporte—y luego se discuten sus implicaciones tácticas y estratégicas.

En 2023 la compañía definió su “Plan de Transformación Digital 2025”, cuyo eje prioriza la adopción de analítica avanzada y automatización de reportes en las áreas de Ventas, Planeación y *Supply-Chain* (Danec, 2023). El módulo de inteligencia artificial presentado en este capítulo —basado en la integración de ChatGPT con los *datasets* de *sell-out*— constituye la fase piloto del programa. El objetivo corporativo es migrar de análisis manuales mensuales a tableros semanales con alertas automatizadas (quiebres, desviaciones de GMROI) y escalar la solución a otras categorías (margarinas, jabones) en el Q3-2025. Por ello, documentar la metodología replicable no solo aporta rigor académico, sino que respalda una iniciativa estratégica vigente dentro de la organización.

5.1 Hallazgos clave

Estos hallazgos responden directamente al problema planteado en el Plan de Titulación, que señalaba la ausencia de un sistema automatizado de lectura del *sellout*. Además, refuerzan la línea de investigación “Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global”, porque demuestran cómo la analítica de datos optimiza la toma de decisiones y promueve la competitividad interna de la empresa y del canal moderno.

Concentración del mercado

Cuatro marcas (Girasol Fabril, La Favorita, Vivi y Palma de Oro) explican el 65 % de las ventas; Palma de Oro es la única marca propia de DANEC en ese bloque.

Potencial en segmentos *premium* y saludables

Vivi y las marcas de girasol / canola aportan mayor margen por litro, elevando el ticket promedio.

Patrón estacional como palanca comercial

Julio, octubre y noviembre muestran picos de demanda superiores al 30 % frente al promedio mensual.

Contracción en autoservicios (-33,5 % valor / -25 % volumen)

Migración del *shopper* hacia *discounters* exige revisar la ecuación de valor (precio-formato-promoción).

Introducir “*value packs*” y promociones “2 × 1” para retener tráfico sin erosionar margen en marcas *core*.

5.2 Relación entre hallazgos, objetivos y nivel de acción

El análisis de *sell-out* 2023-2024 generó evidencias que se alinean directamente con los **objetivos específicos** del estudio—evolución del mercado, desempeño competitivo, rotación de *SKUs*, extracción de hallazgos estratégicos y aplicación de IA. Para traducir dichas evidencias en decisiones operativas se distinguen dos planos complementarios:

Propuestas estratégicas: determinan qué se desea lograr a mediano-largo plazo (≥ 12 meses) y por qué—por ejemplo, reposicionar El Cocinero en el segmento *mainstream-premium* o priorizar Vivi en la plataforma saludable. Estas líneas de acción dan respuesta al **objetivo general** de fortalecer la gestión comercial de DANEC.

Propuestas tácticas: especifican cómo y cuándo se ejecutarán las estrategias en el corto plazo (trimestres), asignando responsables y KPIs concretos (Farris et al., 2010). Su función es mover operativamente los hallazgos para lograr mejoras rápidas en indicadores como GMROI, *share* de anaquel o cobertura de inventario.

Bajo este marco, cada recomendación que se presenta a continuación aparece organizada en bloques que siguen el mismo orden de los objetivos específicos: primero se enuncia el hallazgo cuantitativo, luego la implicación estratégica y finalmente la acción táctica—garantizando así la trazabilidad entre diagnóstico, estrategia y ejecución (Kotler & Keller, 2021).

5.3 Síntesis de los hallazgos clave

A la luz de los hallazgos descritos en la sección anterior, y siguiendo las buenas prácticas de planeación estratégica propuestas por Kotler y Keller (2021) —quienes enfatizan la necesidad de convertir el diagnóstico de mercado en decisiones tácticas medibles— se proponen a continuación las acciones prioritarias para el segundo semestre 2025 y el primer trimestre 2026. Cada iniciativa se vincula directamente con los problemas—oportunidades detectadas y se formula bajo el enfoque de administración por objetivos, asegurando responsables, métricas y plazos específicos.

Portafolio rentable (Q3 2025).

Eliminar 40 *SKUs* de baja rotación (aportan < 0,5 % del valor) y redirigir el presupuesto a las 12 referencias líderes.

Responsable: Gerente de Unidad de Negocio Aceites.

Objetivo: llevar el GMROI por encima de 4,0 y mantener quiebres de los *SKUs top* por debajo del 3 %

Liderazgo saludable (Q4 2025).

Ejecutar la campaña digital «Aliméntate de Corazón» para Vivi (beneficios cardio-saludables) y lanzar El Cocinero Balance reducida en saturados.

Responsable: *Brand Manager*.

Indicadores: +5 p.p. reconocimiento espontáneo de Vivi y +2 p.p. de participación en valor dentro de la subcategoría “Saludables”.

Visibilidad marca core (julio–noviembre 2025).

Relanzar El Cocinero con la esencia «¡Qué rico es cocinar!»: cabeceras *premium* dobles y serie de micro-contenidos (*reels/shorts*) con recetas en redes sociales con integración de nuevo portafolio.

Responsables: *Brand Manager* y *Trade Marketing* - Autoservicios

Objetivos: +15 % de *share* de anaquel y $\geq 30K$ de impresiones digitales mensuales.

Trade y activaciones (Q3 – Q4 2025).

Integrarse en actividades clave en julio, octubre y noviembre, con *bundles* Vivi + activaciones *BTL* acorde a segmento con experiencia de marca.

Responsable: *Brand Manager*.

Meta: +10 % de ventas en picos frente a 2024.

Precio y pack ahorro (Q3 2025)

Lanzar pack 2 × 900 mL soya (El Cocinero) para autoservicios y *discounters*.

Responsable: Unidad de Negocio Aceites.

Indicadores: elasticidad de valor $\leq -1,2$ y retención de +1 p.p. de *share* en *discounters*.

Analítica e IA (Q1 2026).

Desplegar tablero semanal *sell-out* + inventario con alertas automáticas (BI / IT).

Objetivo: reducir el tiempo de reporte de 21 días a 2 días en aceites (Q1 2026) y escalar la solución a más unidades de negocio.

En síntesis, las evidencias obtenidas no sólo satisfacen los objetivos corporativos de Danec, sino que también aportan conocimiento aplicable a la comunidad académica PUCE. Contribuyen a la misión institucional de “formar profesionales que transformen positivamente la sociedad” y se alinean a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al optimizar la cadena de valor y reducir desperdicios.

5.4 Estrategias de Marketing propuestas

Prioridad de inversión “valor & propósito” (70 % del presupuesto)

Vivi 1 L (aceite girasol/canola): eje salud-bienestar. Sustener la campaña *Aliméntate de Corazón* con presencia 360° (digital, TV corta, recetas en punto de venta).

El Cocinero 900 mL / 1 L: fortalecer el nuevo posicionamiento *¡Qué rico es cocinar!* (*mainstream-premium*). Acciones de contenidos culinarios y cabeceras inspiracionales.

Mecánicas mixtas: *bundles* Vivi + ensaladas/verduras frescas; packs ahorro 2 × 900 mL El Cocinero para competir con *discounters* sin diluir imagen.

Gestión de Palma de Oro (marca precio-volumen)

Mantener la presentación 1 L como “*entry ticket*” del portafolio, pero limitar la inversión a promo-precio táctica en temporadas valle.

Destinar sólo el 20 % del presupuesto de *trade* a Palma de Oro, liberando recursos para Vivi y El Cocinero.

Racionalización de surtido de baja rotación

Depurar formatos ≤ 390 mL y presentaciones duplicadas (sabor/packaging) con ventas $< 0,5$ % del valor.

Reemplazarlos por packs familiares (2 × 900 mL) o, en autoservicios, por marca privada cuando la ecuación de margen sea favorable.

Plan de exhibición diferenciada

Vivi: góndolas saludables, *cross-merchandising* con avenas, vinagretas y barras de ensaladas.

El Cocinero: cabeceras *premium* dobles con recetas QR.

Palma de Oro: estanterías básicas, sin canibalizar caras de las marcas valor.

Calendario promocional estacional (Q3–Q4 2025)

Refuerzos coordinados en julio, octubre y diciembre:

Festival Saludable (Vivi + productos frescos).

Semana del Sabor (El Cocinero + descuentos en arroces/pastas).

Packs ahorro Palma de Oro 1 L en canje 2 × 1 para liquidez de fin de año.

Ajustar stock de seguridad y materiales POP con 30 días de antelación según picos históricos.

Monitoreo de desempeño con IA (tablero semanal)

Alertas automáticas si un SKU clave baja de 5 % de share en su subcategoría

Reportes enviados a Marketing y Ventas cada lunes para ajustes de precios, promo y abastecimiento.

5.5 Hoja de ruta 2025-2027

En mercadotecnia estratégica, la hoja de ruta (*road-map*) detalla la secuencia temporal de iniciativas que conectan la visión de largo plazo con la ejecución táctica (Kotler & Keller, 2021). Su propósito es (1) priorizar recursos, (2) asignar responsables y (3) fijar hitos verificables. Para la categoría de aceites de Grupo Danec se establecen tres etapas:

1. S2-2025 – Recuperar valor perdido: acciones de corto plazo centradas en eficiencia de portafolio y campañas tácticas que reactiven volumen y margen (racionalización de *SKUs* clase C, *bundles* saludables con Vivi y relanzamiento de El Cocinero).
2. 2026 – Consolidar la propuesta saludable: iniciativas de posicionamiento que fortalezcan la plataforma “bienestar” (ampliación nacional de la campaña «Aliméntate de Corazón» y extensión de línea El Cocinero Balance), con métricas de elasticidad-precio y rotación para validar el valor agregado.
3. 2027 – Escalamiento analítico: integración de tableros de inteligencia artificial a nuevas categorías (margarinas y jabones) para monitorear quiebres, márgenes y *KPIs* de servicio en tiempo real, cimentando una ventaja competitiva basada en datos (Marr, 2016).

Cada fase combina objetivos estratégicos (qué se busca lograr) con iniciativas tácticas (cómo y cuándo se ejecutarán), de modo que la compañía transite de la captura de valor inmediato a la diferenciación sostenible y, finalmente, a la excelencia operativa respaldada por analítica avanzada.

Segundo semestre 2025 – Recuperar valor perdido

Racionalizar *SKUs* C y reforzar los top-12.

Festival Saludable con *bundles* Vivi + ensaladas frescas.

Re-lanzamiento El Cocinero «¡Qué rico es cocinar!» con cabeceras *premium* y contenido digital gastronómico.

Año 2026 – Consolidar la propuesta saludable

Despliegue nacional de «Aliméntate de Corazón» (Vivi).

Lanzamiento y seguimiento de El Cocinero Balance; análisis de elasticidades y rotación.

Año 2027 – Escalamiento analítico

Integrar el tablero IA a margarinas y jabones, activando alertas de quiebre y márgenes y monitoreo continuo de *KPIs* de servicio y rentabilidad.

5.6 Conclusión general del capítulo

El análisis demuestra que, pese a la caída coyuntural del canal, DANEC mantiene una posición relevante gracias a la fortaleza de Palma de Oro y a las maquilas estratégicas con Corporación Favorita. Sin embargo, el crecimiento futuro dependerá de:

Simplificar el portafolio para liberar capital y elevar disponibilidad de los *SKUs* estrella.

Capturar la tendencia saludable con innovación y comunicación diferenciada.

Sincronizar activaciones con los picos estacionales identificados.

Implementar estas recomendaciones permitirá a DANEC defender su share en autoservicios y sentar las bases para una expansión rentable en otros canales y categorías relacionadas.

Pertinencia e impacto social de la hoja de ruta 2025-2027

Las iniciativas descritas —racionalización de surtido, impulso de aceites más saludables, mejora de visibilidad para marcas de valor y despliegue de tableros analíticos— trascienden la eficiencia interna de Grupo Danec y se alinean con la línea de investigación «Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global». Al depurar formatos de baja rotación, la empresa optimiza el uso de materias primas y reduce desperdicios; al priorizar Vivi y El Cocinero Balance promueve

hábitos nutricionales más sanos entre los hogares ecuatorianos; y al integrar alertas automáticas de margen, rotación y trazabilidad contribuye a la transparencia que exige la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO). En el plano económico, una cadena de suministro más eficiente libera capital que puede reinvertirse en innovación agrícola y en programas de apoyo a los productores de palma aliados, fortaleciendo la resiliencia del sector rural. En el plano social, la mayor disponibilidad de presentaciones accesibles y saludables amplía la oferta para consumidores de distintos niveles de ingreso, mientras que la reducción de quiebres de inventario mejora la experiencia de compra en los autoservicios de Corporación Favorita. De esta manera, la hoja de ruta propuesta no solo responde a los objetivos comerciales de Danec, sino que también aporta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con producción responsable, salud y bienestar, y trabajo decente.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

Objetivo 1 – Evaluar la evolución del mercado (valor y volumen, 2023-2024)

Conclusión. El canal autoservicios perdió 33,5 % de valor y 25 % de volumen; los descensos se concentran en julio, septiembre y diciembre, coincidiendo con la migración del comprador hacia formatos *hard discounter* (Tuti) señalada en el Plan como amenaza externa.

Recomendación. Línea de acción Plan 6.1: rediseñar la ecuación de valor en autoservicios para S2-2025: packs ahorro y “2 × 1” sólo en temporada baja; lanzar un formato económico exclusivo para *discounters* que resguarde el margen de las presentaciones *premium*.

Objetivo 2 – Analizar el desempeño competitivo (participación y estacionalidad)

Conclusión. Cuatro marcas —Girasol Fabril, La Favorita, Vivi y Palma de Oro— concentran 65 % del valor; en los picos estacionales (octubre-noviembre) la marca propia del *retail* desplazó a Vivi y Palma de Oro por mayor visibilidad, tal como anticipa el riesgo “dependencia de cabeceras” descrito en el Plan.

Recomendación. Acción Plan 6.2: reequilibrar el portafolio 2025 destinando ≥ 60 % del presupuesto de mercadeo a Vivi y Palma de Oro; reforzar Vivi con la campaña «Aliméntate de Corazón» y reposicionar El Cocinero (sello ¡Qué rico es cocinar!) en cabeceras *premium*; meta: +3 p.p. en participación de valor antes de diciembre 2025.

Objetivo 3 – Identificar SKUs clave y su impacto en la eficiencia del portafolio

Conclusión. Doce *SKUs* clase A generan 70 % del valor; cuarenta *SKUs* clase C ($< 0,5$ %) inmovilizan capital y deprimen el GMROI a 3,8 corroborando la hipótesis de sobre surtido registrada en la matriz FODA del Plan.

Recomendación. Acción Plan 6.3: racionalizar los 40 *SKUs* de baja rotación en T3-2025 y reasignar inventario a los Top-12; objetivo: elevar GMROI $\geq 4,0$ y reducir quiebres de líderes < 3 %.

Objetivo 4 – Derivar hallazgos estratégicos sobre segmentos saludables y de mayor valor

Conclusión. Los aceites de girasol/canola (Vivi, Zucchi, Carbonell) muestran el mayor margen por litro, validando la tendencia saludable descrita como oportunidad estratégica en el Plan; sin embargo, Vivi aún participa por debajo de su potencial.

Recomendación. Acción Plan 6.4: consolidar el pilar saludable en Q4-2025; ampliar distribución de Vivi, lanzar “El Cocinero *Balance*” (menor saturado) y activar *bundles* Vivi + ensaladas/vinagretas en meses pico; meta: +2 p.p. en *share* de la subcategoría saludable.

Objetivo 5 – Aplicar inteligencia artificial para un modelo analítico replicable

Conclusión. El flujo con ChatGPT redujo el ciclo de reporte de 21 días a 2 días y generó tableros semanales de *sellout* e inventario, cumpliendo el entregable tecnológico establecido en Plan 7, fase III.

Recomendación. Acción Plan 6.5: integrar el flujo analítico a SAP-BI en Q1-2026 y extenderlo a margarinas y jabones; configurar alertas automáticas de margen, quiebres y rotación para toda la categoría AMM, asegurando decisiones estratégicas basadas en datos.

REFERENCIAS

- Corporación Favorita. (2024). *Localización de locales por formato*. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.corporacionfavorita.com/>
- Danec. (2024). *Base de datos de sellout - categoría aceites*. Informe interno no publicado.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Proyecciones y estadísticas demográficas del Ecuador*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. Wiley.
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* [Modelo de lenguaje artificial]. Recuperado de <https://chat.openai.com/>
- Sterne, J. (2017). *Artificial intelligence for marketing: Practical applications*. Wiley.
- Alvarado, M., & Tejada, M. (2020). *Metodología de la investigación científica: Diseño y desarrollo de estudios aplicados*. Ediciones Académicas.
- Codex Alimentarius Commission. (2021). *Standard for named vegetable oils (CXS 210-1999)*. FAO/OMS. <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius>
- Corporación Favorita. (2024). *Localización de locales por formato*. Recuperado el 5 de abril de 2025 de <https://www.corporacionfavorita.com/>
- Corsten, D., & Gruen, T. (2003). Desperately seeking shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(12), 605-617. <https://doi.org/10.1108/09590550310507729>
- Danec. (2024a). *Base de datos de sell-out – categoría aceites* [Dataset no publicado].
- Danec. (2024b). *Calendario Retail Activations 24Q2* [Hoja de cálculo interna no publicada].
- Danec. (2024c). *Resultados de promociones Q2-2024* [Informe interno].

- ECR Community. (2021). *ECR on-shelf availability survey* [Informe]. <https://www.ecr-community.org>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (2.^a ed.). Pearson Education.
- Galarza, L. (2018). *El juego de pensar: Apuntes de metodología de la investigación científica* (2.^a ed.). PUCE.
- Grocery Manufacturers Association. (2022). *GMA supply-chain survey: Key performance indicators for grocery supply chains* [White paper].
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2010). *NTE INEN 2402: Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Proyecciones y estadísticas demográficas del Ecuador*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Kubr, M. (2015). *Manual de la consultoría de empresas: Guía para la profesión* (6.^a ed.). Limusa.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2020). *Retailing management* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big-data analytics to deliver extraordinary results*.
- Wiley. NielsenIQ. (2023). *Global benchmark report: Oils & fats* [Informe de mercado propietario].
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* (versión 4) [Modelo de lenguaje]. <https://chat.openai.com/>
- Stäblein, T., Holweg, M., & Miemczyk, J. (2017). The value of SKU rationalization in supply chains. *International Journal of Production Economics*, 193, 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.019>
- Sterne, J. (2017). *Artificial intelligence for marketing: Practical applications*. Wiley.
- Ynoub, R. (2014). *Cuestión de método: Aportes para una metodología crítica* (Tomo 1). Cengage Learning.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2020). *Retailing management* (10th ed.). McGraw-Hill.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (2nd ed.). Pearson.

Stäblein, T., Holweg, M., & Miemczyk, J. (2017). Complexity in retail product portfolios: A study of action and reaction. *International Journal of Production Economics*, 193, 274-286.

Corsten, D., & Gruen, T. (2003). Desperately seeking shelf availability: An examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(12), 605-617.

Codex Alimentarius & FAO/OMS. (2019). *Standard for named vegetable oils* (CXS 210-1999, rev. 2019).

ECR Europe. (2018). *Best practice guide: On-shelf availability*.

GMA (Grocery Manufacturers Association). (2022). *Supply-chain benchmark survey: CPG staples operational KPIs*.

Levy, M., & Weitz, B. (2020). *Retailing management* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

NielsenIQ. (2023). *Category factsheet: Edible oils Ecuador*.

Stäblein, T., Holweg, M., & Schönsleben, P. (2017). Product variety reduction: Strategic framework, enabling techniques and quantitative assessment. *Decision Support Systems*, 123, 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.05.003>

Corporación El Rosado. (2025). *Reporte de expansión Tuti: Formato hard - discount en Ecuador* [Boletín interno].

Deloitte. (2023). *Tendencias del consumidor ecuatoriano post-pandemia* [Informe de mercado]. Deloitte Ecuador.

Euromonitor International. (2025). *Edible Oils in Ecuador – Category Overview* (ID ECOF12345).

González, A., & Paredes, L. (2023). Hard-discount retail in Latin America: Growth and shopper migration. *Journal of Retail & Distribution Studies*, 35(4), 56-69.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador. (2024). *Boletín estadístico agroindustrial – Aceites y grasas* (No. 12). <https://www.produccion.gob.ec>

Retail Metrics Institute. (2022). *GMROI & related productivity ratios—Glossary of terms* (4.^a ed.).

Roundtable on Sustainable Palm Oil. (2024). *Annual Impact Report*. <https://rspo.org>

SAP SE. (2023). *SAP MM—Materials Management: Best-practice guide for ABC & GMROI dashboards* (Vers. 2.1). Walldorf, Alemania: Autor.

Xu, H., & Chen, Y. (2021). SKU rationalization in CPG supply chains: A systematic review. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(11), 1519-1544. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0099>